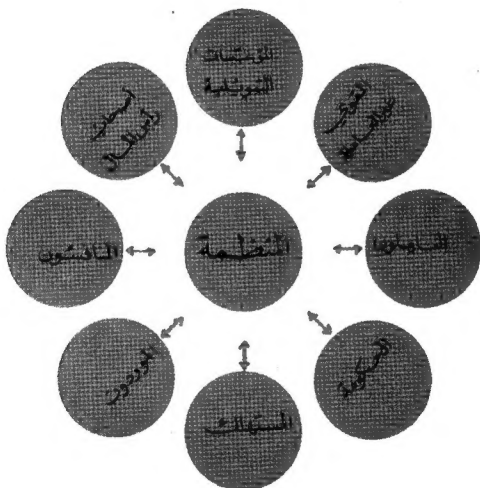


# الإدارة الاستراتيجية

مفاهيم وحالات تطبيقية

د. إسماعيل محمد السيد

كلية التجارة - جامعة الإسكندرية



المكتب العربي الحديث

الإسكندرية ت : ٤٨٤٦٤٨٩



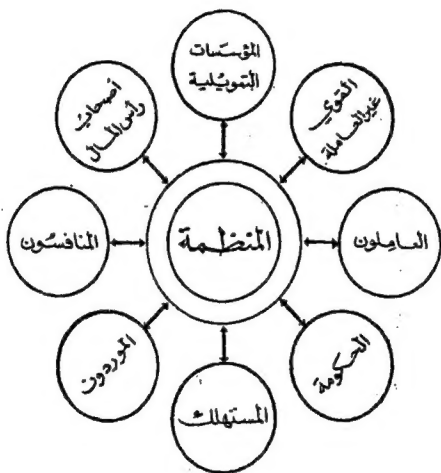




# الإدارة الاستراتيجية

مفاهيم وحالات تطبيقية

د. إسماعيل محمد السيد  
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية



الناشر  
الكتاب العربي الحديث  
١٩٩٦/١٩٩٧  
إسكندرية



بسم الله الرحمن الرحيم

« ربنا لا تزغ قلوبنا بعد إذ هديتنا ، وهب لنا من

لديك رحمة إنك أنت الوهاب . »

صدق الله العظيم .



إلى راوية.

وراجية.

وهاجر.



بسم الله الرحمن الرحيم

## تقديم

إن مصطلح الإدارة الاستراتيجية يعنى قيام الإدارة العليا فى المنظمة بأعداد ، وتعديل ، وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لتحقيق بعض النتائج المرغوب فى تحقيقها على مستوى المنظمة ككل . ومثل هذه النتائج يمكن فى النهاية بلورتها فى ثلاث كلمات أساسية وهى الربحية ، والنمو ، والبقاء . وإذا كانت الإدارة الاستراتيجية تمارس على مستوى المنظمة ككل ، أو على مستوى بعض الوحدات الاستراتيجية التابعة للمنظمة ، أو حتى على مستوى الوحدات الإدارية الوظيفية داخل المنظمة فإنها دائماً تتصف بالعمومية والشمول . فهى لا تهتم بالأسود اليومية التى تحدث فى المنظمة ، ولكنها تهتم بوضع تلك الاستراتيجيات والسياسات العامة التى تحكم الفكر والتصرف الإدارى معاً .

ومن منطلق إتصاف الإدارة الاستراتيجية بالشمول والعمومية فإن دراستها وفهمها يتطلب - بالضرورة - معرفة سابقة بالجوانب العلمية والعملية للمجالات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة كالاحتياج ، والتحويل ، والتسويق ، والافراد ، والبحوث والتنمية . فالإدارة الاستراتيجية ما هى إلا محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين هذه المعارف على مستوى المنظمة ككل . فنظرة رجال الإدارة العليا لا ينهى أن تكون نظرة متخصصة ومحدودة ، ولكنها يجب أن تكون نظرة ذات رؤيا عامة وشاملة لكل المجالات الوظيفية للمنظمة التى يعملون بها . ورجال الإدارة العليا الناجح هو الذى يستطيع أن يتخلص عما يسمى باسم « التعاطف الوظيفى » حتى يمكنه أن يقود سفينة المنظمة الى بر الأمان . ومثل ذلك يتطلب - بالضرورة - أن يجرد نفسه من التحيز الى ذلك المجال الوظيفى المتخصص والذي قضى فيه حياته العملية - أو معظمها - قبل أن يرمى الى مستوى الإدارة العليا . وينفى علينا أن نعتز بأن ذلك الأمر ليس من السهل تحقيقه ، ولكن لحسن الحظ فإن دراسة الإدارة الاستراتيجية تساعد رجال الإدارة العليا على تحقيق ذلك التجرد .

وللأسف الشديد فإن المكتبة العربية بصفة عامة - والمكتبة المصرية بصفة خاصة - تكاد تخلو من الكتابات فى هذا المجال ، اللهم إلا بعض المحاولات النادرة والمحدودة . ولا يعنى ذلك أن الادارة الاستراتيجية هى فرع جديد من فروع المعرفة . فمن الثابت أن جامعة هارفارد بالولايات المتحدة قد بدأت فى تدريس هذا النوع من المعرفة فى عام ١٩١١ . ولكن هذا الفرع من فروع المعرفة قد بدأ فى الانتشار فى بعض الجامعات الامريكية فى فترة الخمسينات والذي كان يدرس تحت إسم السياسات الادارية . وفى الفترة الاخيرة فقد بدأت الادارة الاستراتيجية تحمل محل الكتابات فى سياسات الاعمال . وبدأت معظم الجامعات الامريكية فى تدريسها لطلاب إدارة الأعمال .

ويعود السبب - فى رأى المؤلف - فى ندرة الكتابات والبحوث فى هذا المجال فى مصر ، والدول العربية الى إنصراف اساتذة الادارة الى الكتابة فى مجال سياسات الأعمال حيث أن معظم كليات التجارة بالجامعات المصرية والعربية تقدم مقررأ تحت هذا الاسم . والواقع أنه لا يوجد ما يمنع من تدريس مادة الادارة الاستراتيجية فى هذا المقرر . فكما ذكرنا سابقاً أن العديد من الجامعات الامريكية والتي كانت تقوم بتدريس مادة السياسات الادارية ( سياسات الأعمال ) فى وقت مضى قد تحولت الى تدريس الادارة الاستراتيجية بعد ظهور الكتابات المتكاملة فى هذا الميدان بدلاً من تدريس سياسات الأعمال .

وهذا الكتاب لا يمثل إلا محاولة متواضعة للغاية لتناول مفهوم الادارة الاستراتيجية ، والعمل على توضيح ابعادها خدمة لمن يقوم بدراسة هذا الميدان من المعرفة ، وأيضاً للممارسين من رجال العليا والذين يرغبون فى الاطلاع على هذا الفرع من فروع المعرفة الإدارية . ويتميز هذا الكتاب ببعض السمات الهامة من الناحية العلمية والعملية . فمن الناحية العلمية يقدم هذا الكتاب لأحدث المفاهيم والنماذج التى توجد فى ميدان الادارة الاستراتيجية . ومن أهم هذه المفاهيم مفهوم حضارة المنظمة ، ومفهوم الادارة الرمزية ، ومفهوم أصحاب المصالح والمصلحة للمنظمة ، ومفهوم دورة حياة المنتج ، ومفهوم التخطيط الاستراتيجى ، ومفهوم الرقابة الاستراتيجية

الوثابة ، وغيرها من المفاهيم الادارية الحديثة . أما من حيث النماذج الحديثة فان هذا الكتاب يتعرض لنماذج وضع الاستراتيجيات والتي تشمل النموذج الخطى ، والنموذج التكيفى ، والنموذج التفسيرى . كذلك يعرض هذا الكتاب لنماذج تحليل التوليفة ( المحفظة ) المختلفة مثل نموذج جماعة بوسطن الاستشارية ، ونموذج هوفر ، ونموذج شركة جينرال إلكتريك . والى جوار ذلك فان الكتاب يقدم نماذج نمو المنظمة مثل نموذج كانون ، ونموذج دين ، ونموذج جرير ، ونموذج ليونتيادس .

ومن الناحية العملية فان هذا الكتاب يقدم بعض الحالات العملية التطبيقية والتي تتصف بالشمول والتكامل . وتهدف هذه الحالات الى تدريب القارئ أو الدارس على ممارسة كيفية تطبيق المفاهيم والمبادئ العلمية والتي تعلمها فى هذا الكتاب أو فى دراسته للمجالات الوظيفية الأخرى كالإنتاج ، والتسويق ... الخ ، وكيفية خلق درجة عالية من التكامل بين هذه الفروع من فروع المعرفة . ونظراً لندرة الكتابات المتعلقة بكيفية التعامل مع الحالات العملية فقد تم تخصيص الفصل التاسع من هذا الكتاب - والذي يسبق عرض الحالات العملية مباشرة - لهذا الموضوع . ويقدم هذا الفصل نموذجاً مقترحاً لتناول الحالات العملية بالدراسة والتحليل . كذلك فان هذا الفصل يقدم بعض الاشارات والقواعد والتي لابد وأن يلتزم بها من يقوم بتحليل الحالة سواء فى مرحلة التحليل ، أو مرحلة عرض النتائج التى توصل اليها .

وفى محاولة لعرض الجانب العلمى والمفاهيمى للإدارة الاستراتيجية فقد قدم المؤلف نموذجاً لعملية ومراحل الإدارة الاستراتيجية فى الفصل الأول من هذا الكتاب . والواقع أن هذا النموذج المقترح يخدم غرضين أساسيين . الأول ، التعرف بالمراحل الأساسية والمخططات التى قر بها الإدارة العليا عند تطبيقها لمفهوم الإدارة الاستراتيجية . الثانى ، تقديم منهجاً محدداً لعرض الموضوعات والمفاهيم الخاصة بالإدارة الاستراتيجية بطريقة منطقية ومتسلسلة .

وبناءً على هذا النموذج فقد تم تخصيص الفصل الثانى من هذا الكتاب

للحديث عن كيفية تكوين وضع الاستراتيجيات والرسالة الخاصة بالمنظمة ، وبالمجالات التي يمكن أن تركز عليها المنظمة عند صياغتها وتكوينها لرسالتها . كذلك يتعرض هذا الفصل لمفهوم « حضارة المنظمة » ، ويوضح طبيعة وأبعاد حضارة المنظمات الناجمة في دنيا الأعمال . وأخيراً فإن هذا الفصل يتناول مفهوم الإدارة الاستراتيجية في بعض المواقف الخاصة مثل حالة المنظمات متعددة الجنسية ، والمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح ، وأخيراً حالة المشروعات صغيرة الحجم .

أما الفصل الثالث والرابع فقد خصصا للحديث عن موضوع تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة . ومثل ذلك التحليل هو الذي يمكن المنظمة من أن تتحدد إما طبيعة الفرص والتحديات التي تواجهها ، أو جوانب القوة والضعف في أدائها . وبإكتشاف الفرص والتحديات ، وجوانب القوة والضعف تستطيع المنظمة أن تنمي عدداً من الاختيارات الاستراتيجية البديلة التي تمكنها من استغلال الفرص البيئية المتاحة ، وتقادي تلك التحديات . وقد تم تخصيص الفصل الثالث للحديث عن تحليل البيئة الخارجية العامة والخاصة ، وكذلك لعرض بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في تجميع المعلومات عن البيئة الخارجية . وفي هذا الصدد فإن الفصل يعرض لطريقة التجسس الصناعي ، ونطاق استخدامها بواسطة بعض المنظمات كطريقة لجمع المعلومات عن المنافسين . أما الفصل الرابع فهو يتناول تحليل البيئة الداخلية للمنظمة واستخدام مفهوم دورة حياة المنتج في هذا التحليل .

ويتناول الفصل الخامس عرضاً للاستراتيجيات البديلة والتي يمكن للمنظمة أن تختار من بينها . وقد قسمت هذه الاستراتيجيات التي ثلاث مجموعات أساسية وهي مجموعة استراتيجيات النمو البطيء ، واستراتيجيات النمر التوسعية ، والاستراتيجيات الانكماشية . وينتهي هذا الفصل إلى تقديم نموذج مقترح للجمع بين نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبين الاختيارات الاستراتيجية البديلة والتي يمكن أن تأخذ بها المنظمة في ظل نتائج تحليل البيئة .

أما الفصل السادس فقد تم تخصيصه للحديث عن عملية تقييم البدائل الاستراتيجية وذلك بغرض القيام بالاختيار الاستراتيجي للمنظمة . ويقدم هذا الفصل نماذج تحليل المحفظة المختلفة مثل نموذج جماعة برستون ، ونموذج شركة جينرال إلكتريك ، ونموذج هوفر . كذلك يقدم هذا الفصل المفهوم تحليل الفجوة وكيفية استخدامه في القيام بعملية الاختيار الاستراتيجي للمنظمة . وينتهي هذا الفصل بتقديم مجموعة من المعايير التي يمكن استخدامها في اختيار المنظمة لاستراتيجياتها .

ويدير الفصل السابع حول كيفية إعداد وتهيئة مناخ المنظمة لتطبيق اختياراتها الاستراتيجية . وتشمل عملية الإعداد والتهيئة تناول بعض القضايا العامة والخاصة . ومن هذه القضايا قضية غو المنظمة وتطورها ، وقضية تنمية حضارة المنظمة ، وقضية القوة السياسية وارتباطها بالعملية الإدارية داخل المنظمة . وقضية القيادة الإدارية ، وقضية التغيير لحضارة المنظمات . وبشأن قضية التغيير فإن الكتاب يتعرض لمراحل وخطوات التغيير ، وتحليل القوى البيئية المختلفة والمرتبطة بعملية التغيير ، ومقاومة التغيير ، وطرق التعامل مع هذه المقاومة لنجاح التغيير . وينتهي هذا الفصل بعرض المفهوم تنمية المنظمة ، والأساليب المختلفة التي يمكن استخدامها في تنمية المنظمة . ويتفرد الفصل السابع أيضاً بعرض لسياسات الاعمال الوظيفية كسياسات الانتاج ، والافراد ، والتسويق ، والتحويل ، والبحوث والتنمية .

وأخيراً فإن الفصل الثامن قد تم تخصيصه لمتناول موضوع الرقابة الاستراتيجية . ويتناول هذا الفصل مفهوم الرقابة الاستراتيجية ، والأسباب التي تدفع إلى عدم قيام الإدارة العليا بالرقابة الاستراتيجية ، كما يشرح العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية ودرجة الاعتمادية البيئية فيفرق بين الرقابة الدافعة ، والرقابة الرقابة . وينتهي هذا الفصل بعرض لبعض أساليب الرقابة الاستراتيجية الحديثة مثل أسلوب تحليل الميدان الاستراتيجي وأسلوب نمذجة النظم ، وأسلوب السيناريو .

وقبل أن نترك القارئ أو الدارس يتجول في ثنايا هذا الكتاب يود

المؤلف أن يؤكد على أنه يؤمن إيماناً شديداً بأن المشكلة التي تواجه مصر ليست مشكلة اقتصادية بالدرجة الأولى ، ولكنها - وفقاً لاعتقاده - تعد مشكلة ادارية . فالمؤلف يرى أن تعريف المشكلة المصرية بأنها مشكلة اقتصادية هو في الواقع نوعاً من الخلط بين المشكلة وأعراضها . فمظاهر المشكلة الاقتصادية ما هي إلا أعراض ( نتائج ) للمشكلة الادارية . فما أصاب المجتمع المصرى من فئرة فى موارده المادية لم يكن إلا نتاجاً لسوء استخدام هذه الموارد ، وعدم توجيهها الوجهة الصحيحة . ومثل ذلك التخصيص للموارد هو الشغل الشاغل لمن يقوم بالعملية الادارية . والاعتراف بأن مشكلة المجتمع المصرى هي مشكلة ادارية يمكننا من التعامل معها مباشرة للقضاء على مظاهر الخلط ووقف ذلك التزيف الهائل والناشئ عن سوء استخدام موارد وأصول المجتمع . ومثل ذلك العلاج سيؤدى حتماً الى اختفاء أعراض هذه المشكلة وهي ما تعرف باسم الازمة الاقتصادية . أما التعامل مع الأعراض ( مظاهر المشكلة الاقتصادية ) فهو لن يفيد وأن المشكلة سوف تظل موجودة كما هي بدون علاج . وحتى إذا استطاعت مصر أن تقضى على هذه الأعراض مؤقتاً فسوف تعود هذه الأعراض الى الظهور مرة أخرى بفعل المشكلة الادارية الكامنة والتي لم يتم التعامل معها بجدية وحزم .

وإذا كانت المشكلة الادارية تظهر فى جميع المستويات الادارية فإن الخطورة الحقيقية تكمن فى وجودها على مستوى القيادات الادارية العليا ، وبصفة خاصة تلك القيادات التي توجد على رأس المنظمات والشركات العامة . وتعود أهمية ممارسة رجال الادارة العليا بالمنظمة والشركات لطرق ومنهج الادارة السليمة الى سببين أساسيين :

١ - أن هذه الادارة هي التي تتعامل مع رسالة ، وأغراض ، وأهداف المنظمة ككل . ومن هنا فإنها تتعامل مع كم هائل من الموارد المادية والبشرية والتي تم تخصيصها للمنظمة . وعدم ممارسة هذه القيادة للادارة بالطريقة العلمية السليمة معناه إهدار حجباً كبيراً من موارد المجتمع ، وسوء استخدام هذه الموارد الأمر الذى يطقو على السطح فى صورة بعض المظاهر للازمة الاقتصادية والتي لا تخفى على أحد فى مصر .

٢ - أنه لو صلحت هذه القيادة فمن الضروري أن تصلح الممارسات الادارية فى بقية المستويات الادارية الأخرى داخل المنظمة . فوجود القيادة الادارية السليمة هو الذى يؤدى الى خلق وتدعيم حضارة تنظيمية تساعد على غرس قيم ومفاهيم الانحياز ، وتؤدى الى ارتفاع كفاءة وفعالية الاداء .

ومن هنا فان المؤلف يرى بأن مصر تحتاج - أول ما تحتاج - الى قيادات ادارية عليا تتصف بالخصائص والسمات التالية :

١ - أن تؤمن هذه القيادات الادارية العليا بأهمية وجدوى المنهج العلمى ، والتحليل ، واعداد الاستراتيجيات ، والسياسات ، واتخاذ القرارات الادارية ، ويدون هذا الايمان فان الادارة التى تمارسها تلك القيادات لن تكون أكثر من مجرد محاولات للتجربة والخطأ ، ولن تتعدى ممارسة الاجراءات البيرومية التشغيلية وهو أمر بعيد كل البعد عن اختصاصات رجال الادارة العليا .

٢ - أن تتسلح هذه القيادات الادارية بالمعرفة الخاصة بالادارة الاستراتيجية وبتلك المفاهيم المرتبطة بها كالتخطيط الاستراتيجى ، وتحليل البيئة ، واعداد واختيار البدائل الاستراتيجية ، وتهيئة مناخ المنظمة لتطبيق الاختيار الاستراتيجى ، والرقابة الاستراتيجية ، وغيرها . ومثل هذه المعرفة تعد الدرع الرافى لرجال الادارة العليا من الانزلاق الى هاوية الانغماس فى صفائر الأمور ، وفى ممارسة العمليات البيرومية بالمنظمة .

ويقدم هذا الكتاب محاولة متواضعة جداً لوضع رجال الادارة العليا على بداية الطريق لممارسة عملية الادارة الاستراتيجية الصحيحة . كذلك فهو يمثل محاولة لاعداد كوادر ادارية من الشباب للمستقبل وذلك بتدريس هذه الادارة الى طلبة شعبة الادارة بكلية التجارة . وفى هذا الصدد فان المؤلف يتمنى من الله سبحانه وتعالى أن يشارك بعض كتاب الادارة فى مصر ، والوطن العربى فى اعداد مزيداً من الكتابات حول مفهوم الادارة الاستراتيجية . وفى الختام فان المؤلف يتعنى أن يكون قد قدم للمكتبة

العربية والمصريه بعضاً من الاسهامات على طريق فهم الادارة الاستراتيجية  
خدمة لوطننا الحبيب مصر

ويود المؤلف أن يتوجه بخالص شكره وامتنانه الى الجاه العريق صاحب  
المكتب العربى الحديث للنشر وذلك على مجهوده الكبير فى اخراج هذا  
الكتاب الى حيز الوجود فى وقت محدود . كما يتوجه المؤلف بالشكر الى  
الذي يتطور سامع بميد المايك صاحب مطبعة الكرنك على مجهوده الرائع فى  
اخراج الكتاب بهذه الصورة والله أسأل العون والتوفيق .

**المؤلف**

## فهرس الاشكال

رقم الشكل	الصلحة
١-١	يوضح فكرة وضع استراتيجية المنظمة ومكوناتها ٨
٢-١	نموذج مقترح لدراسة الادارة الاستراتيجية ٣١
١-٢	الأبعاد الرئيسية لرسالة المنظمة ٣٩
٢-٢	طبيعة العلاقة بين المستويات الثلاثة للادارة الاستراتيجية ٥٩
٣-٢	انواع المشروعات صغيرة الحجم ٧٤
١-٣	مكونات البيئة الخارجية العامة والخاصة للمنظمة ٨٦
٢-٣	أصحاب المصلحة والمخاطرة مع المنظمة لشركة تصل لى ٧٤
٩٧	مجال الصناعات المدنية ٩٧
٣-٣	نموذج للتصرفات الاخلاقية ٩٥
٤-٣	المحاصيل التى يمكن استخدامها فى تقسيم السوق الى ٩٥
١١٨	قطاعات سوقية ١١٨
١-٤	المستويات الثلاثة للمنتج ١٥٠
٢-٤	المجالات الثلاثة لادارة الموارد البشرية ١٦٥
٣-٤	دورة حياة المنتج وموقع بعض المنتجات عليها ١٨٣
٤-٤	ثلاث نماط مختلفة للربح خلال مرحلة تدهور المنتج ١٩١
١-٥	أنواع استراتيجيات التنوع المختلفة ٢٢٣
٢-٥	نموذج مقترح للجمع بين نتائج تحليل البيئة الخارجية والداخلية والبداىل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة ٢٤٩
١-٦	نموذج الجماعة الاستشارية بيرسون ( BCG ) ٢٥٩
٢-٦	نموذج شركة جينرال اليكترىك فى تحليل المحفظة ٢٧٠
٣-٦	مصروفة تطور المنتج/السوق لهوفر ٢٧٦
١-٧	اطصار لتصنيف البيئة الخارجية وأثرها على الهيكل التنظيمى ٣١٩
٢-٧	أشكال السلوك السياسى ٣٢٤
٣-٧	الشبكة الادارية لىليك وموتون ٣٣١

٣٤٥	٤-٧	ترافق هيكل العملية الانتاجية مع المنتجات التي يتم انتاجها
٣٥٤	٥-٧	استخدام أسلوب تحليل القرى الميدانية لتطبيق التغيير في الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة
٣٥٥	٦-٧	بعض القرى الخارجية والداخلية المزدوجة والمعارضة للتغيير في استراتيجيات المنظمة
٣٨٧	١-٨	مفهوم نطاق السماح واستخدامه في الرقابة الاستراتيجية
٣٩٠	٢-٨	تحديد أسباب وجود انحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة
٣٩٣	٣-٨	علاقة مكافآت رجال الادارة العليا بمعايير الأداء في الأجل القصير والأجل الطويل
٤٢٤	١-٩	نموذج مقترح لدراسة الحالات

## فهرس الجداول

الصفحة	رقم الجدول
٧	١-١ العلاقة بين الغرض ، والرسالة ، والأهداف
١٩	٢-١ خصائص النموذج الخطى فى وضع الاستراتيجيات
	٣-١ الخصائص الأساسية للنموذج التكيفى فى وضع
٢١	الاستراتيجيات
	٤-١ الخصائص الأساسية للنموذج التفسيرى فى وضع
٢٤	الاستراتيجيات
٢٥	٥-١ مقارنة بين النماذج الثلاثة فى وضع استراتيجيات المنظمة
	١-٢ بعض المعايير المستخدمة فى تقييم العبارات التى
٢٨	تعكس رسالة المنظمة
	٢-٢ بعض الأمثلة للعبارات التى تعكس رسالة المنظمة فى
٤٨	مراحل النمو المختلفة للرسالة
	٣-٢ مقارنة بين الانواع الثلاثة للاستراتيجيات وفقاً لمستوى
٦١	التغطية
٦٥	٤-٢ درجة المشاركة والتفغل فى الأسواق الدولية
	٥-٢ الاختلافات بين أسواق الدول النامية والمتقدمة وتأثيرها
٦٨	على عملية الادارة الاستراتيجية
	٦-٢ بعض المنظمات الاعمالية التى لا تهدف الى تحقيق الربح
٦٩	من وراء نشاطها
	١-٣ المقارنة بين بعض قيم وقواعد السلوك الخاصة بالعمل
٩٠	بين المجتمع اليابانى والمجتمع الأمريكى
	٢-٣ بعض التصرفات الاخلاقية والالاخلاقية فى المجتمعات
٩٧	المتحضرة
	٣-٣ بعض تصرفات الادارى للحصول على المعلومات ودرجة
١٢٧	الاتفاق حول اخلاقياتها

٤-٢	مجالات التجسس الصناعى والمنظمات المهتمة بكل مجال
١٢٩	وفقاً لترتيبها
٥-٣	بعض الخصائص المرتبطة بالقيام بأعمال التجسس الصناعى
١٣١	بعض المصادر والاستخدامات المختلفة للأموال
١٥٧	بعض النسب التى يمكن استخدامها فى المجالات الوظيفية
٢-٤	المختلفة
١٨.	تأثير دورة حياة المنتج على بعض القضايا الاستراتيجية
٣-٤	فى المجالات الوظيفية المختلفة
١٨٤	الفرص والتحديات أمام شركة سونى بالنسبة لمنتجات
٤-٤	الليدبر كاسيت
١٩٧	الاستراتيجيات البديلة المتاحة للمنظمات
٢.٩	بعض النقاط التى يمكن التركيز عليها عند اتباع
٢١٨	استراتيجية التركيز
١-٦	المقارنة بين التقييم على مستوى المنظمة ، والتقييم
٢٥٦	على مستوى أنشطة الأعمال المختلفة للمنظمة
٢-٦	طريقة حساب درجة جاذبية الصناعة والمركز النسبى
	للتشاطر باستخدام نموذج شركة جينرال اليكتروك لتحليل
٢٧٢	محفظة الأنشطة
٢٨٦	بعض الخصائص للمنظمات التى تتجنب أو تتقبل المخاطرة
٣-٦	مراحل نمو المنظمة وفقاً لنموذج ثين
٣١.	الأنوار الخمسة لنموذج جرينر لنمو المنظمات
٣٢٣	طرق نشر حضارة المنظمة بين العاملين
١-٩	بعض النسب المالية التى يمكن استخدامها فى تحليل الحالات

## فهرس المحتويات

### الفصل الاول

١	مقدمة
٢	الادارة الاستراتيجية وبعض المفاهيم المرتبطة بها
٢	الفرض ، الرسالة ، والاهداف ...
٨	المخطط التشغيلية والسياسات ...
١٠	الادارة العمومية والوظيفة ...
١١	استخدام الادارة الاستراتيجية
١٢	لماذا الادارة الاستراتيجية ( التخطيط الاستراتيجي )
١٥	العقبات المحتملة أمام استخدام التخطيط الاستراتيجي
١٧	نماذج وضع الاستراتيجية
١٨	النموذج الخطي .....
٢٠	النموذج التكيفي ....
٢٢	النموذج التفسيري ...
٢٦	المستويات المختلفة للادارة الاستراتيجية
٢٦	الادارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة
٢٨	الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية
٢٨	الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي ...
٢٩	مسرليات الادارة الاستراتيجية
٣٠	مكونات الادارة الاستراتيجية ونموذج مقترح لدراساتها
٣٣	مراجع الفصل

### الفصل الثاني

	تحديد رسالة المنظمة
٣٦	وتكوين الاستراتيجية
٣٦	العبارات التي تعكس رسالة المنظمة
	المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم العبارات التي
٣٧	تعكس رسالة المنظمة .....

٤٣	مراحل تطور رسالات المنظمة
٤٤	مرحلة علم وجود رسالة واضحة ومحددة
٤٤	مرحلة وجود رسالة تتصف بالعمومية
٤٥	مرحلة وجود رسالة محددة
٤٦	المجالات التي تركز عليها رسالة المنظمة
٤٨	مجالات يتعدى رآكو
٤٩	مجالات ينس
٥١	الرسالة ، والاستراتيجية ، ومفهوم حضارة المنظمة
٥٢	طبيعة الحضارة في المنظمات الرائدة
٥٤	العلاقة بين الرسالة ، والاستراتيجية ، وحضارة المنظمة
٥٦	المستويات الخاصة بالاستراتيجيات
٥٧	الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل
٥٨	الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية
٥٩	الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي
٦٢	الادارة الاستراتيجية في بعض المراتب الخاصة
٦٣	الادارة الاستراتيجية في المنظمات المتعددة الجنسية
٦٩	الادارة الاستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف الى الربح
٧٣	الادارة الاستراتيجية في المشروعات صغيرة الحجم
٨٢	مراجع الفصل

## الفصل الثالث

٨٥	تقييم البيئة الخارجية للمنظمة
٨٧	البيئة الخارجية العامة للمنظمة
٨٧	المتغيرات الاجتماعية والحضارية
٩٧	المتغيرات الفنية
١٠١	المتغيرات السياسية والقانونية
١٠٣	المتغيرات الاقتصادية
١٠٦	العوامل الدولية

١٠٨	البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة
١٠٩	المنافسون
١١٧	المستهلكون
١١٨	الوكالات الحكومية
١٢٠	الموردون
١٢٠	المنظمات والعلاقات العمالية
١٢١	الأساليب البديلة لتجميع المعلومات البيئية
١٢٢	الاعتماد على مصادر المعلومات الشفهية
١٢٢	مصادر المعلومات المكتوبة
١٢٣	نظم الحاسب الآلي
١٢٤	التجسس الصناعي
١٣٢	أساليب التنويع
١٣٥	القيام بتقييم البيئة المحتملة
١٣٥	دور البيئة الاستشارية للتخطيط في المنظمة
١٣٦	دور الإدارة العليا في تقييم البيئة
١٣٨	العوامل الخاصة بالمنظمة
١٤١	مراجع الفصل

## الفصل الرابع

١٤٤	تقييم البيئة الداخلية للمنظمة
١٤٤	تقييم المجالات الوظيفية والقدرات الادارية
١٤٥	التسويق
١٥٣	تقييم النشاط المالي
١٥٩	تقييم نشاط الانتاج والعمليات
١٦٣	تقييم ادارة الموارد البشرية
١٦٩	تقييم نشاط البحوث والتنمية
١٧٣	تقييم الادارة
١٧٨	أسس التقييم

١٧٩	أساس النسب
١٧٩	أساس الاداء السابق
١٨١	معايير الصناعة
	استخدام مفهوم دورة حياة المنتج لى استخلاص بعض
١٨٢	القضايا الاستراتيجية
١٨٥	مرحلة التقديم
١٨٦	مرحلة النمو
١٨٨	مرحلة النضج
١٩٠	مرحلة التدهور
١٩٥	محدد الفرص والتحديات وجوانب القوة والضعف
١٩٥	محدد الفرص والتحديات
١٩٨	محدد جوانب القوة والضعف
١٩٩	تحويل جوانب القوة الى مزايا تنافسية للمنظمة
٢٠٠	استراتيجية القيادة فى التكاليف
٢٠٢	استراتيجية التسايز
٢٠٤	استراتيجية التركيز
٢٠٦	مراجع الفصل

## الفصل الخامس

٢٠٩	الاستراتيجيات البديلة
٢٠٩	الاستراتيجيات البديلة
٢٠٩	استراتيجيات النمو المحدود
٢١٤	استراتيجيات النمو التوسعية
٢٣٨	الاستراتيجيات الانكماشية
٢٤٧	الاستراتيجيات المختلطة
	نموذج محدد البدائل الاستراتيجية فى ظل تحليل
٢٤٧	البيئة الداخلية والخارجية
٢٤٨	المنظمات المتفالية

٢٤٨	المنظمات ذات الغرض
٢٤٨	المنظمات المهددة
٢٤٨	المنظمات المتعثرة
٢٥٠	مراجع الفصل

## الفصل السادس

٢٥٣	الاختيار الاستراتيجي
	التقييم على مستوى المنظمة والتقييم على
٢٥٤	مستوى انشطة الاعمال
٢٥٧	نماذج تحليل المنظمة
٢٥٨	نموذج المبرعة الاستشارية بهرستين (BCG)
٢٦٩	نموذج اشارة المورد لشركة جينرال اليكتروك
٢٧٥	نموذج هوفر
٢٧٧	تقييم مدخل تحليل المنظمة
٢٧٩	اسلوب تحليل النجوة
٢٨١	معايير اختيار الاستراتيجية المناسبة
٢٨٢	درجة التزام المنظمة بالتصرفات في الماضي
٢٨٥	اعتبارات المخاطرة والمنافع
٢٨٧	التوقيت الملائم للتصرف
٢٨٩	الموارد المتاحة للمنظمة
٢٩١	الجوانب السياسية داخل المنظمة
٢٩٣	القوة النسبية للمنظمة
٢٩٧	مراجع الفصل

## الفصل السابع

### وضع الاختيار الاستراتيجي

٣٠٠	مرضع التنفيذ
٣٠٢	القضايا الاستراتيجية العامة

٣٠١	خلق التطابق بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي
٣٢٠	حضارة المنظمة ومراكز القوة والادوار السياسية داخل المنظمة
٣٢٨	القيادة وتحقيق الاغراض
٣٣٤	اعداد السياسات الوظيفية المتخصصة
٣٥٠	القضايا الاستراتيجية الخاصة
٣٥١	قضية التغيير
٣٦٤	قضية تنمية المنظمة
٣٧١	مراجع الفصل

## الفصل الثامن

٣٧٦	تقييم الاختيار الاستراتيجي
٣٧٧	مفهوم التقييم والرقابة
٣٧٨	وضع المعايير
٣٨٢	قياس الاداء
٣٨٦	مقارنة الاداء بالمعايير
٣٨٧	اتخاذ الاجراءات التصحيحية
	تردد الادارة العليا في استخدام مفهوم الرقابة
٣٩١	الاستراتيجية
٣٩٤	الرقابة الاستراتيجية ودرجة الاعتمادية البيئية
٣٩٥	الرقابة الاستراتيجية الدافعة
٤٠٢	الرقابة الاستراتيجية الوثابة
٤٠٧	تعديل نظم الرقابة الاستراتيجية
٤١١	وضع نظم الرقابة الاستراتيجية موضع التطبيق
٤١١	دور هيئة التخطيط الاستراتيجي
٤١٢	دور الادارة العليا
٤١٥	دور المراقب المالي
٤١٧	مراجع الفصل

## الفصل التاسع

٤١٩	تحليل الحالات
٤٢	ماهى الحالة
٤٢١	أهداف طريقة تحليل الحالات
٤٢٤	طريقة تحليل الحالات
٤٣٧	بعض القواعد الارشادية لتحليل الحالات
٤٤٢	مراجع الفصل
٤٤٣	حالات تطبيقية
	الحالة ١ : شركة النقل الخفيف والمعدات الرياضية
٤٤٤	( المصرى سابقاً )
٤٥٥	الحالة ٢ : شركة ظاها العالمية للأحذية
٤٦٨	الحالة ٣ : شركة هابى فيس لمنتجات الاطفال
٤٨١	الحالة ٤ : سلسلة الفنادق العالمية هوليداي إنز
٤٩١	الحالة ٥ : شركة سونى العالمية



## الفصل الأول

### مقدمة

فى كل المجتمعات نجد نوعان من المنظمات الاحصالية ويمثل النوع الأول تلك المنظمات التى تنمو فى حجمها ، وتوسع فيما تقدمه للمجتمع من سلع أو خدمات ، وتقوم باستخدام عدد اكبر من الطاقة المتاحة من القوى العاملة . بل تقوم بافتتاح بعض الفروع الجديدة فى مناطق واسواق جديدة . أما النوع الثانى فهو يمثل تلك المنظمات التى تواجه مشكلات فى استمرارها ومن ثم تتعرض للاقتلاس والخروج من ميدان الأعمال . وقد تنطبق هذه الحالة على بعض المنظمات التى تعمل فى نفس السرق ، بل وتقوم بتقديم نفس النوع من السلع والخدمات . والميزال الذى يطرح نفسه بالضرورة هو ما سر هذا الاختلاف فى معدل النجاح والاستمرار بين المنظمات ؟

الواقع أن معدل النجاح والفشل يتوقف على ما تتعبه هذه المنظمات من استراتيجيات . فما تستخدمه هذه المنظمات من استراتيجيات يحدد بصورة قاطعة معدل نجاحها أو فشلها فى دنيا الأعمال . ولعل ذلك يطرح سؤالاً هاماً وهو ما هى الاستراتيجية وما هو المقصود بها ؟ وما هو الاختلاف بينها وبين ما يسمى بسياسات المنظمة ؟ وكيف تختلف كلمة استراتيجية عن مفهوم الخطط التشغيلية ؟ وقد تزدى تلك التفرقة الى سؤال أكثر أهمية ألا وهو ما هو الفرق بين الادارة الشاملة للمنظمة والادارة لبعض المجالات الوظيفية للمنظمة كالانتاج والتسويق ، والتحويل ... الخ ؟

دعنا فى البداية نحاول الاجابة على السؤال الأول وهو ما هو المقصود بالاستراتيجية ؟ الواقع أن مفهوم الاستراتيجية له العديد من التعريفات . وبطبيعة الحال يتوقف المقصود بالاستراتيجية على التعريف الذى يتم قبله لها . فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة استراتيجية بأنها خطة ، أو سبيل للعمل ، والذى يتعامل بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل ، ولكن مثل ذلك التعريف لا يقدم تفسيراً عملياً محدداً لما يمثل الاستراتيجية . فالسؤال الذى يطرحه هذا التعريف ولا يمكن الاجابة عليه من

خلاله هو ما هي تلك الاعمال التي تمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل ؟ ولذلك فاننا سوف نلجأ الى تعريف مفهوم الاستراتيجية بطريقة تساعد على تطبيقها واستخدامها من جانب الممارسين للعمليات الادارية في المنظمة . وفي هذا الصدد فاننا سوف نأخذ بذلك التعريف الذي قدمه توماس ( Thomas, 1988 ) والذي يعرف الاستراتيجية بأنها « خطط وأنشطة المنظمة التي يعم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها ، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية » . ولعل ذلك التعريف يحتاج منا الى تفسير حتى تتضح أبعاده الأساسية . فإذا نظرنا الى هذا التعريف نجد ما يلي :

(١) أن الاستراتيجية ما هي الا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المنظمة في المجتمع ، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الادارية الدنيا داخل المنظمة (Richards, 1986) . ومعنى ذلك أنه لا يمكن لأي منظمة أن تستخدم مفهوم الاستراتيجيات إلا اذا كانت رسالتها في المجتمع its Mission واضحة ومحددة ومحدداً دقيقاً . ولعل ذلك يدعو الى معرفة ما هو المقصود برسالة المنظمة وكيف تختلف عن أهداف المنظمة أو الغاية للمنظمة ؟ وسوف نعود إلى هذه النقطة حالاً بعد أن نتاقت بقية أركان تعريف مفهوم الاستراتيجية .

(٢) إن الاستراتيجية تهدف الى خلق درجة من التطابق والتي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين وهما :

(أ) خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة objectives ، وبين غاية المنظمة purpose . فلا يعقل ابداً أن تعمل أي منظمة مع وجود تناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها .

(ب) خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل بها تلك المنظمة . ومعنى ذلك أن الاستراتيجية تعمل على أن تعكس رسالة المنظمة تلك الظروف البيئية التي توجد فيها .

وطالما أن تلك البيئة لا تتصف بالثبات النسبي فإن على واضع الاستراتيجية أن يغير من استراتيجياته لكي تستمر حالة التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة بصورة دائمة . ويتطلب ذلك بطبيعة الحال أن يقوم واضع الاستراتيجيات بدراسة دائمة ومستمرة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة .

ولعلنا الآن نكون في وضع يسمح لنا بتعريف ما هو المقصود بالإدارة الاستراتيجية الواقع أننا يمكننا أن نعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها « هي تلك العملية اللازمة لوضع ، وتنقيح ، وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لأجهزة بعض النتائج المرغوب فيها . » ولكي تتضح صورة التخطيط والإدارة الاستراتيجية دعنا نقدم أولاً لبعض المصطلحات والمفاهيم الأساسية المرتبطة به .

### الإدارة الاستراتيجية وبعض المفاهيم المرتبطة بها :

لقد قلنا أنه يمكننا أن نعرف الاستراتيجية بأنها تلك الخطط أو الأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها في المجتمع ، وبين تلك الرسالة والبيئة التي تعمل بها وذلك بصورة فعالة وذات كفاءة عالية . وقلنا أيضاً أن الإدارة الاستراتيجية ما هي إلا تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع ، وتنقيح ، وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لأجهزة بعض النتائج المرغوب فيها . وتلك التعريفات تتطلب منا أن نفرق بين الغاية ، والرسالة ، والأهداف أولاً . ثم أنها تتطلب أيضاً التفرقة بين الاستراتيجية ، والخطط التشغيلية التفصيلية للأنشطة ، وبين الاستراتيجية والسياسة ، وبين مفهوم الإدارة الشاملة والإدارة التشغيلية الوظيفية . وسوف نحاول في السطور القليلة القادمة أن نضع تصوراً للفروق بين هذه المفاهيم والمصطلحات .

### ١ - الفرض ، الرسالة ، والأهداف :

لكي تتولى المنظمة تنمية استراتيجياتها فإن عليها أن تراعى كل من غرضها ، ورسالتها ، وأهدافها . ففرض المنظمة يمكن تعريفه بأنه « الدور

الاساسى للمنظمة والذي يتم تعريفه بواسطة كل الاطراف صاحبة المصلحة والتي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها » . ويمكن تعريف الاطراف اصحاب المصلحة Stakeholders بأنه أى طرف له مصلحة ويتحمل المخاطرة بشأن وضع المنظمة فى المستقبل . وبطبيعة الحال فان ذلك يتضمن العديد من الأطراف مثل اصحاب رأس المال ، والمستهلكين ، والدائنون ... الخ . وعلى ذلك يمكن القول بأن فرض المنظمة يتحدد بواسطة المجتمع الذى توجد فيه .

أما رسالة المنظمة Mission فهي تعرف بأنها « تلك الخصائص الفريدة فى المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها » . ومن هنا فان رسالة المنظمة هى التى تمكس الفلسفة الأساسية للمنظمة ، وهى أيضاً تعبر عن الصورة الذهنية التى ترغب المنظمة فى استقطابها على اذهان الافراد ، وهى تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة Self-concept ، وتحدد أيضاً ما تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة ، أو السوق الذى تتعامل معه ، كما أنها تعمل على تحديد تلك الحاجات التى تعمل المنظمة على اشباعها من خلال النشاط الذى تقوم به ( Pearce ، 1982 ) .

ويرى أبيل ( Abell ، 1980 ) أنه من الضروري عند تحديد رسالة المنظمة أن تقوم الادارة العليا لها بتحديد ودراسة جماعات المستهلكين الذين سوف تتعامل معهم المنظمة وذلك من حيث بعض خصائصهم الديموغرافية مثل السن ، والجنس ، والتعليم ، ومستوى الدخل ، والمواقع الجغرافية لهم .. الخ ، وكذلك لابد من دراسة تلك الحاجات التى سوف تعمل المنظمة على اشباعها ، واخيراً دراسة نوع التكنولوجيا ( المنتج أو الخدمة ) الذى سوف يقدم لاشباع هذه الحاجات . ولا ينبغي تحت أى ظرف من الظروف أن تركز المنظمة على المنتج الذى سوف تقدمه لاشباع الحاجات حيث أن ذلك التركيز يعنى اغفال المنظمة لمن هم الذين سوف يوجه اليهم هذا المنتج ، وكذلك اغفال سبب قيام هؤلاء الافراد بشراء ذلك المنتج .

والواقع أن درجة اتساع الرسالة الخاصة بالمنظمة تتحدد بنما على تقدير الإدارة العليا للمنظمة . ولكن بصفة عامة لا ينبغي أن تكون هذه الرسالة ضيقة ومحدودة للغاية ، كما أنه لا ينبغي أن تكون هذه الرسالة متسعة للغاية . ففى الحالة الأولى ، يؤدي ذلك الى تحديد لقدرة المنظمة على تعديل رسالتها وفقاً لأى تغير فى عناصر البيئة الفنية ، أو الاجتماعية ، أو القانونية ... الخ . كذلك فإن وضع الرسالة بالصورة الثانية معناها أن المنظمة لن تستطيع تحقيقها نظراً لأن هذه الرسالة قد تفرق قدرات المنظمة . ويحضرنا فى هذا الصدد مثلاً يوضح ما نقصده باتساع الرسالة الخاصة بالمنظمة فى المجتمع . فقد قامت سلسلة الفنادق العالمية هوليداي إنز Holiday Inns والتي يوجد لها بعض الوحدات فى القاهرة وبعض المناطق الأخرى فى مصر بتحديد رسالتها كالتالى « نحن نعمل فى صناعة الترحال والسفر » . ويفرض تحقيق هذه الرسالة قامت المؤسسة بشراء بعض الشركات الأخرى والتي تعمل فى مجال النقل للركاب البرى والبحرى وذلك الى جوار الفنادق التى تمتلكها المؤسسة من قبل . ولقد أدى هذا التنوع فى الأنشطة الى بعض المشاكل الادارية والتي دعت المؤسسة الى بيع هذه الشركات مرة أخرى . وبطبيعة الحال تتطلب ذلك قيام المؤسسة باعادة تحديد رسالتها كالتالى « نحن نعمل فى صناعة الاستضافة » . ومن هنا فقد تركزت الأنشطة بهذه المؤسسة على جانبين أساسيين فقط وهما مكان نزول الأفراد ، ونظام الطعام داخل الفندق . ومن هذا المثال يتضح لنا أنه لا ينبغي للمنظمة أن تحدد رسالتها بصورة تفوق قدرات المنظمة على تحقيقها .

وأخيراً فإن الاهداف objectives تمثل تلك الأهداف المترسطة والتي تحتاج اليها المنظمة لكي تترجم رسالتها الفلسفية الى مصطلحات محددة ، وملموسة ويمكن قياسها . فالذى يفرق بين الرسالة والهدف كسوف أن الأولى فلسفية وغير محددة ، ولا يمكن قياسها قياساً مباشراً . أما الأهداف فهى محددة ، وملموسة ، ويمكن التأكد من تحقيقها وقياس مدى نجاح المنظمة فى الوصول اليها . فالأهداف اذن ما هى الإخطوات

محددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة . ويمكن القول بأن الأهداف تحتوى على هذه الخصائص والتي لا تتوافر فى الرسالة ومن ثم تميزها عنها ( Hofer and Schendel, 1978 ) :

- (١) الحالة أو الظروف التى ترغب المنظمة فى الوصول إليها .
- (٢) مقياس لقياس مدى التقدم فى تحقيق الحالة أو الظروف المرغوب فيها .
- (٣) هدف محدد تحاول الشركة أن تصل إليه .
- (٤) نطاق زمنى لابد وأن يتحقق فى خلاله ذلك الهدف .

ويعنى آخر فإن الأهداف تحدد ما الذى يمكن الجازة أو تحقيقه ، ومتى سوف يتم تحقيق ذلك . أما كيف سوف يتم تحقيق ذلك فإنه أمر متروك لعمليات التخطيط للأنشطة المختلفة اللازمة لتحقيق الهدف . ومن الأهداف الشائعة الاستخدام هدف الربحية ، وهدف النمو ، وهدف حصة السوق ، وهدف الابتكار ، وهدف التوسع فى الأسواق ... الخ . ويعبر الجدول ( ١-١ ) عن أحد الأمثلة للعلاقة بين الغرض ، والرسالة ، والأهداف لأحدى الشركات التى تقوم بإنتاج وتسويق بعض منتجات الأطفال .

---

#### الغرض كما يتم رؤيته بواسطة :

المستهلكين : أن تقدمنا الشركة منتجات الأطفال ذات الجودة المرتفعة وعند سعر معقول .

المستخدمين : أن تقدمنا الشركة بظروف عمل ملائمة ، وبوظائف تعطى لنا إشباعاً معقولاً ، وبأجور عادلة ومناسبة لمجهوداتنا .

حملة الاسهم : أن تحقق الشركة أقصى معدل عائد على الأموال التى نستثمرها .

#### الرسالة كما يتم رؤيتها بواسطة :

الإدارة العليا : " الأطفال هم محور أعمالنا واهتمامنا " وتوزيع

منتجات الاطفال بصورة تؤدي الى تعظيم المبيعات  
لكل طفل .

الاهداف كما يتم رؤيتها بواسطة :

الادارة العليا : التوسع في مراكز الانتاج لحاجات الاطفال  
والخاصة براعتهم صحياً ، وزيادة انواع  
اللعب التي يمكن انتاجها لهم وذلك قبل  
نهاية هذا العام .

مديرى الادارات الوظيفية : الانتهاء من انشاء مراكز جديدة لانتاج  
منتجات الرعاية الصحية للاطفال خلال  
يونيو من هذا العام ، والانتهاء من  
تصميم وتصنيع عروستان جديدتان بحيث  
يمكن إنتاجهما وتوليفهما داخل المتاجر  
خلال شهر نوفمبر القادم .

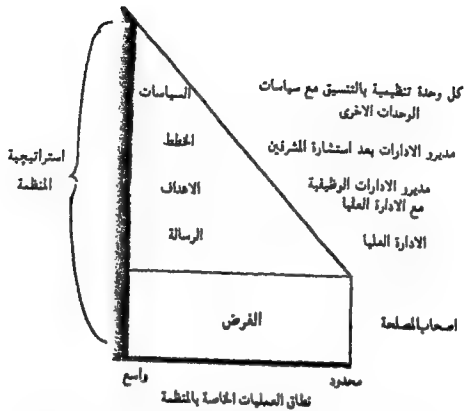
---

جدول رقم ١-١ يوضح العلاقة بين الغرض ، والرسالة ،

والأهداف لأحدى الشركات التى تقوم

بانتاج منتجات الأطفال .

وينبغى أن ندرك أن غرض المنظمة يمثل الأساس الذى تقوم عليه أى  
استراتيجيات للمنظمة . ويعبر الشكل ( ١-١ ) عن هذه الفكرة . فلكى  
تحقق المنظمة ذلك الغرض ، ولكى تكون مميزة عن غيرها من المنظمات  
المتنافسة والتى تعمل فى نفس مجالها فلا بد لها من أن تضع رسالتها  
المحددة فى جملة أو عدة جمل . ولكى يتم تحقيق هذه الرسالة فان على  
المنظمة أن تحدد مجموعة من الأهداف التى تعمل على تحقيقها . ويثل كل  
هدف يتم تحقيقه خطوة على طريق وضع الرسالة موضع التنفيذ .



الشكل رقم ( ١ - ١ ) يوضح فكرة وضع استراتيجية المنظمة ومكوناتها .

## ٢ - الخطط التشغيلية والسياسات : Operating Plans and Policies

لكي يتم وضع الأهداف موضع التنفيذ الفعلي فإن المنظمة تقوم بوضع بعض الخطط العملية والتشغيلية Operating Plans . ومن هنا يمكن القول بأن الخطط التشغيلية تحدد الأطر التي يتم من خلالها وضع استراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الفعلي . والخطط التشغيلية تختلف عن الاستراتيجية في الأثر ( Taylor , 1975 ) :

- (١) أنها تركز على مشاكل العمليات القصيرة الأجل بدلاً من التركيز على البقاء والنمو في الأجل الطويل .
- (٢) تهتم الخطط بالأرباح القصيرة المدى وكذلك بعملية استخدام الموارد المتاحة حالياً للمنظمة وذلك على العكس من الاستراتيجية والتي تهتم بالأرباح والموارد في الأجل الطويل .

(٣) تعمل هذه الخطط على تحسين وزيادة فعالية المنظمة في الوقت الحاضر وليس على فعاليتها في المستقبل مثل الاستراتيجيات .

(٤) تحتوى على قدر أقل من المخاطر وقدرة اعلى على التنبؤ بالمشاكل التى يمكن أن تواجهها المنظمة نظراً لأنها تغطى فترات قصيرة الأجل وذلك مقارنة بالخطط الاستراتيجية التى تتعامل مع الأجل الطويل .

ويفرق كوين ( Quinn, 1980 ) بين الخطط التشغيلية والاستراتيجية بقوله بأن الأولى قصيرة الأجل من حيث استمرارها ، وأنها أكثر قدرة على التأقلم لظروف التشغيل وذلك لتحقيق أهداف محددة ، أما الثانية فهى تحدد أساس يتصف بالاستمرار والذي يهدف الى تعديل أنشطة المنظمة بصورة تمكنها من تحقيق غايتها ورسالتها .

ولكى يتم وضع الخطط التشغيلية موضع التنفيذ الفعلى فلا بد من اتخاذ العديد من القرارات . ومن المهم جداً للمنظمة ان يحدث التكامل بين القرارات التى تؤخذ حالياً مع تلك التى تم اتخاذها فى الماضى ، ومع تلك التى سوف يتم اتخاذها فى المستقبل . والشئ الذى يضمن للمنظمة حدوث ذلك التكامل هو وجود بعض السياسات Policies والتى ترشد عملية اتخاذ القرار فى المنظمة . فالسياسات تقدم للأفراد متخلى القرارات بعض المؤشرات التى فى ضوئها تتم عملية اتخاذ القرارات ذاتها . ومن المهم أن ندرك أن بعض السياسات التى تضعها المنظمة قد تكون ثابتة لفترة زمنية طويلة مثل السياسات المتعلقة بالاسواق والمناطق الجغرافية التى يتم تغطيتها بواسطة المنظمة ، أو السياسات المتعلقة بهيكل رأس المال . كذلك توجد بعض السياسات الأخرى والتى يتم تعديلها وتغييرها بصورة مستمرة مثل السياسات المتعلقة باسناد الأفراد الى أعمال مختلفة ، أو السياسات المتعلقة بوضع جداول الانتاج .

ومن المهم أن ننظر الى السياسات من منظور ثلاثة مستويات أساسية وهى المنظمة ، ووظائفها ، وعملياتها . ومعنى ذلك أن هناك سياسات على مستوى المنظمة والتى يطلق عليها سياسات المنظمة Organizational policies . وهى تلك السياسات التى تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم

كمعايير أو مرشد تخفيف استراتيجيات المنظمة . وقد تشمل هذه السياسات المجالات المتعلقة بهيكل رأسمال الشركة . ومعدل العائد المستهدف على رأس المال المستثمر . ومزيج المنتجات الخاص بالمنظمة ، وبالمناطق الجغرافية التي يتم خدمتها بواسطة المنظمة . وجودة المنتج أو الخدمة . ودور المنظمة في المجتمع

أما النوع الثاني من السياسات فهو يشمل السياسات التي تغطي الوظائف المختلفة للمنظمة مثل سياسات الانتاج ، والتمويل ، والافراد ، والبحوث والتنمية الخ . ومثل هذه السياسات يتم وضعها بغرض توجيه عملية التنفيذ داخل الوحدات التنظيمية الوظيفية والتي تمثل كل واحدة منها وظيفة مستقلة من وظائف المنظمة . ومن أمثلة هذه السياسات سياسة اختيار وسائل الاعلان ( تسويق ) ، وسياسة خصم الكمية ( الادارة المالية والتسويق ) . وطرق تمويل أوراق القبض ( الادارة المالية ) ، وسياسات الخصم ( الانتاج ) ، وسياسات البحوث ... الخ .

أما النوع الثالث والآخر فهو يمثل السياسات التشغيلية Operating policies فهي تلك السياسات التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة مثل سياسات تحديد الأقدمية ، أو سياسات استرداد المصروفات التي قد يدفعها الأفراد العاملون بالمنظمة ، أو سياسات الدفع للمستهلك لجزء من السعر المدفوع كوسيلة من وسائل تنشيط المبيعات الخ

### ٣ - الادارة العمومية والوظيفية : General and Functional Management

من الأشياء الهامة التي تميز الادارة الاستراتيجية عن الأنشطة الأخرى التي تؤدي بواسطة مديري المنظمة هو تركيزها على الاداء الكلي للمنظمة . والادارة العليا للمنظمة - وفقاً لموقفها - تكون دائماً مشغولة عن هذا الاداء الكلي . ولهذا فليس من الغريب أن نجد أفراد الادارة العليا في المنظمة يتولون القيام بالادارة الاستراتيجية . وعندما تقرر المنظمة أن تنوع من اشغلتها حيث نوجد عدد من وحدات الاعمال Business Unit كل

يعد مسئولاً عن نشاط محدد فانه عادة ما يتم تعيين نائباً لرئيس المنظمة يكون مسئولاً عن النشاط الكلى الذى تقوم به كل وحدة ( Kotter, 1982 ) ومن هنا فان لفظ المدير العام General Manager سوف يطلق على كل فرد يكون مسئولاً عن الانشطة الكلية ، أو الاداء العام للمنظمة ، أو لوحدة اعمال فرعية من وحدات الاعمال للمنظمة .

وعلى الجانب الآخر هناك عدد من المديرين الذين يكونون مسئولون عن بعض الانشطة الوظيفية للمنظمة ( التسويق ، المحاسبة ، الانتاج ... الخ ) . أو قد يكونون مسئولون عن اداء بعض الأنشطة الفرعية لمجال وظيفى معين مثل الاعلان ، والبحوث ... الخ فى المجال التسويقى . والفارق بين المدير المسئول عن أحد الأنشطة الوظيفية للمنظمة والمدير العام أن الأول عادة ما يقرم بتفسير المشاكل من وجهة نظره الوظيفية فقط وليس من وجهة نظر المنظمة ككل . فمثلاً قد يرى المدير المالى أن مشكلة المنظمة هى مشكلة سوء التخطيط المالى ، أو قد يرى مدير التسويق أن مشكلة المنظمة هى سوء النشاط الاعلائى ... وهكذا . ومن هنا فليس من الغريب أن نجد هؤلاء المديرين حين يتم ترقيةهم الى مستوى الادارة العليا أن تغل هذه النظرة الوظيفية الضيقة والمحدودة معهم . ويطلق ماكتيكولس ( Mc Nichols, 1983 ) على هذه الفكرة إسم التعاطف الوظيفى Functional Emotionalism . فالفرد الادارى حين يرقى الى منصب فى الادارة العليا يكون ذو تفكير متعاطف مع التخصص الوظيفى الذى كان يعمل به قبل ترقيته .

والواقع أن وجهة النظر الادارية التى تتصف بالعمومية والشمول لكل المنظمة هى وجهة النظر المطلوبة لوضع استراتيجيات فعالة للمنظمة ككل . ويكون دور هؤلاء المديرين الوظيفيين أن يترجموا هذه الاستراتيجيات الى خطط تشغيلية ومجموعة من السياسات حتى يمكن وضع الاستراتيجيات التى حددتها الادارة العليا موضع التنفيذ .

### استخدام الادارة الاستراتيجية :

بعد أن قمنا بالاجابة على التساؤلات التى طرحناها حول مفهوم

الاستراتيجية ، ومعنى بعض المفاهيم المرتبطة بالادارة الاستراتيجية ، ومستوى الادارة داخل المنظمة فان علينا الآن أن نتنقل الى مناقشة استخدام مفهوم الادارة الاستراتيجية . واذا كان هناك اجماعاً بين كتاب هذا الميدان على أن استخدام هذا المفهوم يؤدي عادة الى تحسين الاداء العام للمنظمة فانه لا بد من فهم كيف يمكن استخدام هذا المفهوم ، ولماذا يؤدي استخدامه الى تحسين في الاداء الكلى للمنظمة ؟ وما هي العتبات التى يمكن أن تقف أمام استخدام هذا المفهوم ؟

## ١ - لماذا الادارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) ؟

تدل الدراسات التى اجريت مؤخراً على المنظمات الامريكية أن عدد المنظمات التى تأخذ بمفهوم الادارة الاستراتيجية ( التخطيط الاستراتيجي ) يفوق ذلك العدد الذى لا يأخذ بهذا المفهوم . كذلك تدل هذه الدراسات على أن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدي الى النجاح ، والنمو والاستمرار ( Armstrong, 1982 ) . فمن أوائل الدراسات التى أجريت فى هذا المجال تلك الدراسات الى قام بها كل ثيون وهارس ( Thune and House, 1970 ) والتى اجريت على قطاع صناعات الادوية ، والصناعات الكيماوية ، وصناعة الآلات ، وصناعات الاغذية ، والبتروك ، والصلب . وقد دلت هذه الدراسات على أن المنظمات الداملة فى المجالات الثلاثة الأولى والتى أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التى لم تأخذ بهذا المفهوم . فقد اتضح أن المنظمات التى أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي تفرق المنظمات الأخرى فى العديد من مؤشرات الاداء مثل المبيعات ، ومعدل العائد على رأس المال المحلوك ، والعائد لكل سهم ، وسعر السهم فى بورصة الاوراق المالية ، والعائد على رأس المال المستثمر أما تلك المنظمات التى عملت فى المجالات الثلاثة الأخيرة فلم تظهر الدراسة أى فارق فى مؤشرات الأداء بين الشركات التى أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وتلك التى لم تأخذ به . وقد تم تبرير هذه النتيجة بأن البيئة الخاصة بالصناعات الثلاثة الأخيرة تتسم بالثبات النسبي ولهذا فان الحاجة الى استخدام التخطيط الاستراتيجي تقل فى مثل هذه البيئة .

وقد أوضحت الدراسة التي قام بها كل من إيستلاك وماكدونالد أن تلك المنظمات التي استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجي تميزت بمعدل غو عالي جداً في كل من المبيعات والأرباح (Eastlack and Mc Donald, 1970) . كذلك فإن الدراسة التي قام بها كل من كارجر ومالك قد أشارت إلى أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قد فاقت تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم وذلك في ثلاثة عشر مؤشراً من مؤشرات الأداء العام للمنظمة (Karger and Malik, 1975) . وأخيراً فإن الدراسة التي قام بها كل من شرافر ، ويازل ، وميتي على ٥٧ منظمة كبيرة الحجم قد دلت على أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قد فاقت تلك التي لم تأخذ به وذلك في معدل العائد على رأس المال المستثمر (Schoffier, Buzzell, and Heany, 1974) .

ولكن على الجانب الآخر فإتنا نجد الدراسة التي قام بها كالمان وشابيرو تشير إلى عدم وجود فروق ملحوظة بين الشركات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وتلك التي لم تأخذ به وذلك في قطاع النقل . وقد اعزيت هذه النتيجة إلى حقيقة أن البيئة الخاصة بهذه المنظمات تسمح بالاستقرار النسبي ، وأن المنظمات العاملة في هذا القطاع لا تستطيع التحكم في تكلفة التشغيل أو تكلفة المعدات المستخدمة ومن ثم قلت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي (Kallman and Shapiro, 1978) .

والواقع أن النتيجة التي توصل إليها كالمان وشابيرو ، وتلك الفرعية الجزئية التي توصل إليها ثيون وهارس تضعنا أمام ظاهرة متناقضة Paradox . وتتمثل هذه الظاهرة في كون أن التخطيط الاستراتيجي يكون مطلوباً إذا اتسمت البيئة التي تعمل فيها المنظمة بالتغير ، ولكن تلك البيئة في نفس الوقت تجعل عملية التخطيط ذاتها عملية معقدة للغاية . وسوف نعود إلى مناقشة هذه الظاهرة مرة أخرى .

ومن خلال مراجعة بعض الدراسات التي أجريت في ميدان التخطيط الاستراتيجي يمكننا الوصول إلى عدة تعميمات أساسية حول هذا التخطيط والتي يمكن أن تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المنظمة ككل :

١ - يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات بالفكر الرئيسي لها Theme ؛ ويمكن القول بأن هذا الفكر الرئيسي هو شئ نافع في تكرين وتقييم كل من الأهداف ، والخطط ، والسياسات . فإذا لم تكن الأهداف ، أو الخطط ، أو السياسات متماشية مع ملامح الفكر الاساسي للمنظمة فلا بد من تعديلها .

٢ - يساعد التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا الاستراتيجية ؛ فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير .

٣ - يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد ؛ فالتخطيط الاستراتيجي يساعد على توقع التكلفة والعائد المتوقعان من البدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة . كذلك فإن وجود هذا التخطيط يساعد على تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد الى تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة .

٤ - يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية ؛ فالعلاقة بين الانتاجية والعوائد يتم ترسيخها من خلال التخطيط الاستراتيجي ، ومن خلال توجيه الافراد داخل المنظمة الى الطريق الصحيح للوصول الى النتائج المرجوة . كذلك يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل .

٥ - يهدف التخطيط الاستراتيجي في اعداد كرادر للإدارة العليا ؛ فالتخطيط الاستراتيجي يعرض مديرو الادارات الرظيفية لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن مراجعتها عندما يتم ترقيةهم الى مناصب الادارة العليا بالمنظمة . كذلك يساعد مشاركة هؤلاء المدبرون في التخطيط الاستراتيجي على تنمية الفكر الشامل لديهم من

خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل .

٦ - يمكن التخطيط الاستراتيجي من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة ؛  
فالتخطيط الاستراتيجي يساعد على وضوح صورة المنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة .

٢ - العقبات المحتملة أمام استخدام التخطيط الاستراتيجي :

على الرغم من وجود العديد من المزايا التي تجنبها المنظمات من خلال استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن هناك عدداً من المنظمات التي لا تستطيع استخدام هذا المفهوم . ويعود ذلك الى عدد من العقبات والمشاكل التي توجد أمام استخدام المنظمات لهذا المفهوم . ويمكن القول بأن أهم هذه العقبات ما يلي ( Steiner, 1972 ; Taylor , 1975 ) :

١ - وجود البيئة التي تتصف بالتعدد والتغير المستمر قد يجعل من التخطيط تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل ؛  
يتعلق ذلك الأمر بالظاهرة المتناقضة التي أشرنا إليها من قبل والتي تقول بأن التخطيط الاستراتيجي يعد ضرورياً عندما تتصف البيئة الخاصة بالمنظمة بالتغير السريع ، ولكن هذه البيئة تجعل من التخطيط أمراً صعباً للغاية .  
لتغير البيئة لا يدعو فقط الى الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي ولكنه قد يؤدي الى عدم قدرة المنظمة على التخطيط نظراً للتغير السريع في البيئة .  
كذلك يضمنى هذا التغيير بعداً هاماً جداً على من يقوم بالتخطيط الاستراتيجي ألا وهو ضرورة متابعته للبيئة عن قرب وبصورة مستمرة . ولا شك أن هذه المتابعة تؤدي الى زيادة تكلفة هذا التخطيط . والمدير الذي يتجاهل هذه الحقيقة يجعل تخطيطه غير واقعياً ويؤدي الى فشله دائماً .  
ومن هنا فان على المدير أن يقوم بتوقع هذه التغيرات المحتملة في البيئة وأن يضع تصوراً محتملاً لمواجهة هذا التغيير .

٢ - هناك المديء من المديرين الذين يترددون فى وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية : والواقع أن مثل هذه العقبة تأتي من غلط تفكير بعض الإداريين الذين يعتقدون بأنهم ليس لديهم الوقت الكافى للقيام بالتخطيط . فمن وجهة نظرهم أن الوقت اللازم لإدارة العمليات اليومية ، وحل المشاكل التى تظهر أثناء أداء هذه العمليات يستغرق كل الوقت المتاح ومن هنا لا يوجد أى مقدار من الوقت للقيام بالتخطيط . والواقع أن تلك الظاهرة تشير الى حاجة هؤلاء المديرين الى القيام بتفويض بعض الأعمال الى بعض المؤوسسين حتى يتثنى لهم القيام بالتخطيط . كذلك قد يؤدى فشل الإدارة فى تقييم الاداء بناماً على الأهداف الطويلة الأجل الى عدم القدرة على تحديد هذه الأهداف ومن ثم القيام بالتخطيط الاستراتيجى ( Banks and Wheelwright, 1979 ) .  
فدائماً وأبداً ما يكون تقييم الاداء ومن ثم مقدار المكافآت التى تصرف للأفراد مبنياً على تحقيق أهداف قصيرة الأجل مثل المبيعات أو الربح ... الخ . وما لا شك فيه أن عدم ربط عملية تقييم الاداء بالأهداف الطويلة الأجل يجعل تلك الأهداف غير ذات قيمة للمدير ومن ثم يكون متردداً فى وضعها لعدم إيمانه بجدواها .

٣ - تؤدى وجود المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجى الى انطباع سرء هذه فى ذهن المديرين : فعندما يواجه المدير بعض المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجى ، أو أثناء تطبيق هذا التخطيط فإن ذلك قد يؤدى الى اعتقاده بأن التخطيط ليس هاماً وأنه لن يؤدى الى تحسين أداء المنظمة . وقد يحدث ذلك نتيجة وجود خطط تشغيلية أو سياسات رديئة لا تتماشى مع الاستراتيجية التى تم وضعها ، أو قد يحدث نتيجة المغالاة فى وضع بعض معايير تقييم الاداء الكمية والتى تؤدى الى سرء تطبيق استراتيجية المنظمة . وعدم قدرة الإدارى على التمييز بين مفهوم التخطيط الاستراتيجى وبين وضع هذا التخطيط موضع التطبيق السليم يجعل الإدارى يعتقد بأن المشكلة هى مشكلة استخدام مفهوم التخطيط ذاته .

٤ - الموارد المتاحة للمنظمة : فقصور الموارد المتاحة للمنظمة

قد تكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي . خذ مثلاً ذلك الحجم الهائل من الاستثمارات في الآلات والمعدات والذي قد يؤدي الى عدم ايمان الاداري بضرورة تغيير هذه المعدات وإحلالها بأخرى تتناسب مع طبيعة البيئة التي يعمل بها . كذلك فان وجود العقود الطويلة الأجل مع بعض الموردين أو المشترين قد تؤدي الى عدم قدرة المنظمة على المناورة وتغيير استراتيجياتها . كذلك فان النقص في القدرات الادارية أو القدرة على التمويل ، أو عدم القدرة على الحصول على مواد أولية معينة يؤدي الى قصور في عدة الهائل المتاحة أمام المنظمة . وقد نجد نتيجة لذلك بعض المديرين الذين يقولون « اذا كنا لا نستطيع التغيير فلماذا التخطيط ؟ » .

٥ - التخطيط الفعال يحتاج الى تكلفة ووقت كبير : فالواقع أن وضع رسالة المنظمة تتطلب مناقشات فلسفية ونظرية عديدة من رجال الادارة العليا . وقد يرى بعض المديرين في هذا مضيعة للوقت حيث لا توجد خلال هذه الفترة من المناقشات أي نتائج مادية ملموسة . كذلك يتطلب التخطيط الاستراتيجي كماً هائلاً من المعلومات والاحصاءات والتي قد لا تكون متوافرة لدى المنظمة ومن ثم يكون لازماً عليها أن تقوم بجمعها واعدادها . وبطبيعة الحال يستغرق ذلك زمناً طويلاً كما يتطلب انفاقاً كبيراً عليها . وقد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات والاحصاءات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المنظمات الصغيرة الحجم تحملها . وحتى في المنظمات الكبيرة الحجم فقد يتردد الاداري في تخصيص هذا القدر من الاتفاق على جمع المعلومات لانه لا يستطيع أن يثبت - بصورة مؤكدة - أن وجود هذه المعلومات والاحصاءات سوف يؤدي الى زيادة ربحية المنظمة .

### نماذج وضع الاستراتيجية :

من المشاكل التي تواجه مفهوم الادارة الاستراتيجية عدم وجود اتفاق حول النموذج الأمثل لوضع الاستراتيجيات . والواقع أن دراسة الكتابات في هذا المجال توضح وجود ثلاثة نماذج أساسية لوضع الاستراتيجيات . وكل نموذج من هذه النماذج يعكس اختلافاً في رؤية الاستراتيجية ،

وكذلك اختلافاً فى كيفية وضع وتنمية الاستراتيجية . وهذه النماذج هى

( Chaffee , 1985 ) :

- ١ - النموذج الخطى Linear Model .
- ٢ - النموذج التكيفى Adaptive Model .
- ٣ - النموذج التفسيرى Interpretive Model .

دعنا نناقش هذه النماذج ، ونوضح الفروق فيما بينها فى السطور  
القليلة القادمة .

#### ١ - النموذج الخطى Linear Model :

وفقاً لهذا النموذج فإن الاستراتيجية تتضمن تحديد بعض الأهداف  
الاساسية الطويلة الأجل للمشروع ، وقيام الادارة بتبنى بعض  
التصرفات والاعمال ، والقيام بتخصيص الموارد المتاحة لها لتحقيق هذه  
الأهداف ( Chandler , 1962 ) . ومن هذا المنطلق فإن الاتجاه الخطى  
لتكوين الاستراتيجيات يعنى قيام الادارة العليا بوضع الأهداف ، ثم القيام  
باتخاذ القرارات ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف . وفى ظل هذا  
المفهوم فإن عملية اتخاذ القرارات ينظر اليها على أنها عملية تحليلية تتصف  
بالانتظامية والتى تتضمن اختيار تصرف واحد من بين بدائل التصرفات  
المتاحة ، والعمل على وضع هذا التصرف موضع التنفيذ الفعلى بطريقة  
عقلانية ورشيدة والتى يحكمها عامل الربح . ويعبر الجدول رقم ( ١ - ٢ )  
عن الخصائص الاساسية التى تميز هذا النموذج فى وضع الاستراتيجية .

---

طبيعة الاستراتيجية : تكامل كل من القرارات، والتصرفات ، والخطط  
للوصول الى أهداف محددة .

واضحى الاستراتيجية : أساساً الادارة العليا للمنظمة .

السلوك الاستراتيجى : تطبيق المفهوم التسويقى .

الافتراضات الاساسية للنموذج : بيئة تتصف بالاستقرار النسبى

وبإمكانية التنبؤ بها ، وأن أهداف المنظمة هى

أهداف كل الافراد داخل المنظمة ، ووجود

الأنطار العقلاني ، والرشيء والذى يحكم  
عملية اتخاذه القرارات الا وهو تحقيق اكبر قدر  
من الارباح ، والمستهلكون هم حلقة الوصل  
الاساسية للمنظمة مع البيئة التى تعمل بها .

---

#### جدول رقم ( ١-٢ ) يوضح خصائص النموذج

##### الخطى لوضع الاستراتيجيات .

والواقع ان الافتراضات الاساسية التى يقوم عليها هذا النموذج هى  
التي جعلت استخدام هذا النموذج فى اعداد ووضع الاستراتيجيات داخل  
المنظمة استخداماً محدوداً . وتمثل هذه الافتراضات فى أربعة افتراضات  
أساسية وهى :

١ - افتراض ان البيئة يمكن التنبؤ بها وبالتغيير الممكن حدوثه فيها ، أو  
بأن تأثير البيئة على استراتيجيات المنظمة هو تأثير محدود . ومن  
هنا فان الخطط التى يتم وضعها فى زمن معين يمكن تطبيقها مع  
تعديل محدود جداً خلال العمر المتوقع للخططة .

٢ - أن الغماز الأهداف التى تضمها المنظمة هو الشغل الشاغل لكل الافراد  
الذين يعملون بالمنظمة . فالأهداف يتم شرحها وتقديمها الى الافراد فى  
المستويات الادارية الدنيا وأن ذلك يؤدى الى قبولها من جانبهم  
والعمل على تحقيقها .

٣ - أن حلقة الوصل الأساسية بين المنظمة وبينتها هى مجموعة المستهلكين  
الذين تحاول المنظمة خدمتهم . فالأهداف المنظمة يمكن تحقيقها اذا ما تم  
تعديل المنتج أو الخدمة أو تعديل فى الأسواق التى تتعامل فيها  
المنظمة بحيث تضمن خدمة المستهلك واشباع حاجاته .

٤ - افتراض ان متخذى القرارات داخل المنظمة يتسمون بالرشد ومن هنا  
فانهم يتبعون اطاراً تحليلياً ومنطقياً فى تنمية البدائل وفى اختيار  
البديل الأفضل . ولعل ذلك الافتراض بهمل تكلفة المعلومات

والحصول عليها ، كما يهمل قدرة الادارى على التعامل مع حجم المعلومات الهائل الذى يوجد امامه عند اتخاذ القرار .

## ٢ - النموذج التكيفى Adaptive Model :

يعد النموذج التكيفى نتاجاً طبيعياً لتبسط الأمور من خلال تلك الافتراضات التى يعتمد عليها النموذج الخطى . وعلى هذا فان النموذج التكيفى يفترض وجود علاقة اكثر تعقيداً بين المنظمة والبيئة التى تعمل بها . ويتفق اصحاب النموذج التكيفى على رؤية الاستراتيجية بأنها محاولة لخلق درجة من التماثل بين موارد ومهارات المنظمة وبين الفرص والمخاطر التى تواجهها المنظمة فى بيئة اعمالها ، وبين أغراض المنظمة والتى تسعى الى تحقيقها ( Hofer and schendel , 1978 ) . ووفقاً لذلك فان عملية متابعة البيئة عن قرب ، وبصورة مستمرة ، وتنمية الاستراتيجيات التى تواجه أى تغير فى هذه البيئة أو لمواجهة أى تغير محتمل فيها هو الذى يجعل عملية استمرار ، وتكيف المنظمة مع بيئتها شيئاً يتصف بالاستمرار .

والواقع أن وجهة نظر النموذج التكيفى للتخطيط الاستراتيجى إما أن تكون وجهة نظر تأثيرية Proactive أو وجهة نظر رد الفعل Reactive . ووفقاً لوجهة النظر الأولى فهى ترى بأن المنظمة يجب أن تعمل بحيث تؤثر مسبقاً فى أى تغيير يمكن أن يحدث فى البيئة . فهى أحد المدخلات التى يمكن أن يوجه نمط التغيير فى البيئة . أما وجهة النظر الثانية فهى ترى بأن المنظمة تنتظر حدوث التغيير فى البيئة ثم تقدم ببناء استراتيجيات لمواجهة هذا التغيير كنوع من رد الفعل للبيئة ( Allison, 1971 ) . ويعبر الجدول رقم (١-٣) عن الخصائص الأساسية للنموذج التكيفى فى وضع استراتيجيات المنظمة . وكما هو واضح فى هذا الجدول فان ذلك النموذج يقوم على مجموعة أساسية من الافتراضات والتى تعد اكثر واقعية من الافتراضات التى يقوم عليها النموذج الخطى السابق . وأهم هذه الافتراضات ما يلى : -

طبيعة الاستراتيجية : خلق درجة من التماثل أو التطابق بين المنظمة وبيئتها .

واضعى الاستراتيجية : الإدارة العليا مسئولة مسئولية كاملة عن تنمية الاستراتيجيات ولكن كل رجال الإدارة مسئولون عن متابعة ومعرفة بيئة الأعمال للمنظمة .

السلوك الاستراتيجى : تعديل تتبوع فى المنتج أو الاسواق لاشباع حاجات المستهلك .

الافتراضات الأساسية للنموذج : ينبنى أن يتغير أداء المنظمة إذا تغيرت بيئة أعمالها ، والمنافسين ، والجهات البيئية ، وبعض اطراف المصلحة الآخرون ذوى الأهمية البالغة فى وضع استراتيجيات المنظمة ، ولابد وأن تعبر استراتيجيات المنظمة عن أى تغير فى ظروف تطبيقها ، وقدرة الإداريين على معرفة واستخدام المعلومات الخاصة بالموقف بفرض اتخاذ القرارات فى قدرة محدودة بحدود معينة .

---

### جدول رقم ( ٣-١ ) يوضح الخصائص الأساسية للنموذج التكني فى وضع الاستراتيجيات .

١ - إن أهم الافتراضات التى يقدم عليها النموذج التكني هو أن البيئة هى السبب الرئيسى فى أى تصرف من تصرفات المنظمة . فلابد من وجود متابعة لصيقة للبيئة ، والاستجابة لأى تغيرات يمكن أن تحدث بها من خلال التعديل الدائم والمستمر فى استراتيجيات المنظمة . ولا يوجد أى وقت بين تحليل البيئة ، وتكوين وتنفيذ استراتيجيات المنظمة كما يفترض النموذج الخطى .

٢ - أن البيئة التى ينظر إليها النموذج التكني هى بيئة أكثر اتساعاً وأكثر عمقاً . فبينما ينظر النموذج الخطى الى المستهلكين باعتباره أهم العوامل البيئية فى تكوين الاستراتيجيات فان النموذج التكني

يأخذ إطاراً أخرى مثل المنافسون ، والاتجاهات البيئية الأخرى كعنصر أساسي في بناء الاستراتيجيات . فمثلاً تعد حصة المنظمة في السوق ، وطبيعة مزيج المنتجات التي تقدمه المنظمة ، والتغطية الجغرافية للاسواق ، والمزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة هي أيضاً عناصر هامة في النموذج التكيفي عند وضع استراتيجيات المنظمة ( Simon , 1976 ) .

٣ - أن التغيرات التي تحدث في استراتيجيات المنظمة هي رد فعل للتغيرات التي تحدث داخل مجتمعات الافراد ذوي المصلحة أو المخاطرة مع المنظمة . وينظر الى هذه المجموعات على أنها تحالفات مؤقتة تحكمها وجود مصلحة واحدة أو مواجهة مخاطر واحدة مع المنظمة Coalitions . فأى تغيير في دوافع هذه التحالفات ، أو في تكوينها ذاته يؤدي دائماً الى تغيير في استراتيجيات المنظمة ، ولكن قدر التغيير يتوقف على قوة المساومة التي تتمتع بها المجموعة المتحالفة ( March and Simon , 1958 ; and Cyert and March , 1963 ) .

٤ - أن الاداريين داخل المنظمة يتمتعون بقدر من الرشد المحدود Bounded Rationality ( simon , 1976 ) . فلى الواقع العملى يفترض النموذج التكيفي بأن الادارى لا يستطيع أن يتفهم ويستوعب كل المعلومات ، والاحتمالات ، والبدائل المتاحة أمامه كما يفترض النموذج الخطى . ولكن بدلاً من ذلك فإن الادارى يقوم بوضع نموذج بسيط من واقع التطبيق ثم يتعامل مع هذا النموذج عندما يقوم باتخاذ القرارات . ومعنى ذلك أن درجة الرشد فى القرار ليست مطلقة ولكنها محدودة بقدرة الادارى على التعامل مع المعلومات ومن ثم فهي أمر نسبي يختلف من إدارى لأخر .

### ٣ - النموذج التفسيري Interpretive Model :

يعاود النموذج التفسيري أن يعطى بدأ أكثر عمقاً للنموذج التكيفي من خلال الاستعانة بالمفاهيم والكتابات التي توجد في ميدان حضارة المنظمة Corporate culture أو في ميدان الادارة الرمزية Symbolic

Management . فمن خلال استخدام الامتعاره والعبارات المجازية ، أو من خلال استخدام الرموز ، أو من خلال استعارة مفهوم الاطار الفكرى المرجعى Frame of Reference يمكن لمن يضع الاستراتيجيات فى المنظمة أن يؤثر على تكوين اتجاهات إيجابية للذين يساهمون فى بناء أو تنفيذ الاستراتيجيات وذلك لتحقيق النتائج التى ترغب المنظمة فى الوصول إليها .

والواقع أنه وفقاً لهذا النموذج فإن دور الادارى فى الادارة العليا هو عبارة عن تصنيف المعلومات البيئية الى مجموعات محدودة ( كالبينة الاجتماعية ، أو الفنية ، أو السياسية .. الخ ) ونقل هذه المعلومات الى الاداريين فى المستويات الأدنى والذين يحددون الاهمية النسبية لكل مجموعة وفقاً لأغراض ورسالة المنظمة وأهدافها .

فاللور الرئيسى لرجال الادارة العليا وفقاً لهذا النموذج هو قيامهم بتتبع وتنقية المعلومات وتصنيفها والاستمرار فى ذلك حتى تتم عملية وضع الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ( Hambrick and Weick, 1979 ; Mason, 1984 ; and Lorange, Morton and Ghoshal, 1986 ) .

والواقع أن هذا النموذج يقوم مثله مثل بقية النماذج الأخرى على مجموعة من الافتراضات الأساسية والتى قد تتخذ كذريعة لهؤلاء الذين يتنادون باستحالة التخطيط الاستراتيجى . ويظهر الجدول ( ١-٤ ) عن الخصائص الأساسية للنموذج التفسيرى لوضع الاستراتيجيات. وتتمثل الفروض التى يقوم عليها هذا النموذج كما هو واضح فى هذا الجدول فيما يلى : -

---

طبيعة الاستراتيجية : اضافة معانى محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تضمن دفع اصحاب المصلحة والمخاطرة الى قبول وجهة نظر محددة ومفضلة من قبل ادارة المنظمة .

واضعى الاستراتيجية : أى فرد قادر على وضع تفسير مقبول للتفسيرات التنظيمية أو البيئية فيمكن أن يؤثر على استراتيجيات المنظمة . فالعبارة ليست بالتفسيرات ذاتها ولكن بطريقة تفسير معناها وأثارها على المنظمة .

السلوك الاستراتيجي : يكون التركيز دائماً وابتداءً على وضع نظام  
الشرعية والثقة الذي يضمن قبول الشعارات  
والمعاني التي تؤمن بها المنظمة .  
الافتراضات الأساسية للنموذج : أن عالم المنظمة الواقعي غير  
متواتر أو متجانس . ولذا فإن المنظمة تحتاج  
دائماً الى تفسير لهذا العالم ، والدوافع  
وليست المعلومات هي المفتاح الرئيسي لنجاح  
تطبيق واستخدام الادارة الاستراتيجية ، وأن  
وضع الاستراتيجية وتنفيذها هو نشاط يخص  
كل اطراف المنظمة .

#### جدول (١-٤) يوضح الخصائص الأساسية للنموذج التفسيري في وضع الاستراتيجيات

١ - أن المنظمة والبيئة تخترى على العديد من المتغيرات المعقدة بصورة  
تجعل الواقع التنظيمي غير متواتر أو غير متجانس . Incoherent  
ليدون وجود الاطراف التي تعمل على تفسير معنى هذه المتغيرات  
فإنها تعد مصفوفة لا معنى لها على الاطلاق . ومعنى ذلك أنه  
يستحيل على فرد واحد أن يدرك ويعي كل المعلومات التنظيمية  
والبيئية . ومن ثم فإن الجميع لابد وأن يشارك في تفسير معنى هذه  
المعلومات وتنفيذها بصورة تمكن من استخدامها في وضع  
الاستراتيجيات .

٢ - أن الدافعية - وليست المعلومات - هي الحافز الرئيسي والمفتاح  
الحقيقي في نجاح مفهوم الادارة الاستراتيجية . والواقع أن هذا  
الافتراض، هو افتراض خاطئ لأنه قد يقر بعض الافراد الى الاعتقاد  
بأن المنظمة يمكن أن تنجح بدون المعلومات إذا توافرت الدافعية  
للاداء . ولا يوجد من يجادل حول أهمية الدافعية في كل الأنشطة  
وفي تأثيرها على اداء الافراد . ولكن لا يمكن القول ابداً بأن الدافعية  
أهم من المعلومات أو العكس ولكننا نرى دائماً أن كل من الدافعية  
والمعلومات معاً هما شيان لازمان لنجاح المنظمة .

٣ - أن نشاط وضع الاستراتيجية هو نشاط يخص كل الأطراف العاملة بالمنظمة وليس رجال الإدارة العليا وحدهم . فتفسير معنى المعلومات البيئية هي وظيفة كل فرد يعمل في المنظمة . فمثلاً قد تعتمد المنظمة على رجال البيع في تفسير الاتجاهات الخاصة بالمبيعات . والافراد العاملون على الآلات قد يسألون عن تقديم تفسير لعدم تماشي اداء الآلات مع الاداء المتوقع . ومثل هذه التفسيرات تقدم احتمالات لأي تصرف في الفترة المقبلة .

وبعد أن عرضنا للنماذج الثلاثة في وضع الاستراتيجيات دعنا نعاول أن نعتقد المقارنة فيما بينهم لكي نوضح جوانب الاختلاف الأساسية بين هذه النماذج . ويعبر الجدول ( ١-٥ ) عن هذه المقارنة .

منصر للمقارنة	النموذج الخطي	النموذج التكاملي	النموذج التفسيري
١ . طبيعة الاستراتيجية	تكميل للقرارات ، والتصرفات والخطط للوصول إلى أهداف محددة	خلق درجة من التكامل والتماثل بين المنظمة وبينها	إحاطة معنى محددة حسب المنظمة وبينها بطريقة تضمن دفع أصحاب المسألة والمخاطرة إلى وجهة نظر محددة لتفعلها الإدارة العليا
٢ . الوضع الاستراتيجي	الإدارة العليا للمنظمة	الإدارة العليا مع مسؤولية كل مدير وطبي من متابعة البيئة	أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للعمليات التنظيمية والبيئية .
٣ . البنية الاستراتيجية	تطبيق للتدريج التتبعي	تعديل في المنتجات أو الأسواق لاحتياجات أصحاب المستهدف	وضع نظام البنية والفرعية لشبان معنى موحدة للعمليات والبيئات التي تخدم بها المنظمة .
٤ . الافتراضات الأساسية للنموذج	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستقرار النسبي للبيئة</li> <li>أهداف المنظمة هي أهداف الافراد</li> <li>المستويات هي حلقة الوصل بين</li> <li>المنظمة والبيئة</li> <li>اتخاذ القرارات بمسكهم إطار الرشد والتماثل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا بد وأن يتغير اداء المنظمة</li> <li>إذا حدث تغير في بيئة</li> <li>متأكد أطراف أخرى تهم المنظمة</li> <li>إلى جوار المسحوك</li> <li>تغيرات المنظمة هي رد فعل</li> <li>للتغيرات في قوى الدفع</li> <li>اتخاذ القرارات تتم في حדרه وليس للرشد المطلق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المنظمة والبيئة لغوي عمليات غير</li> <li>مفرقة ولذا لا بد من تفسير مرشد لهما</li> <li>الدواع ولتست المعلومات هي نتائج</li> <li>فهم للمنظمة</li> <li>وضع الاستراتيجيات وتبليدها هو</li> <li>نشاط كل الافراد الذين يملكون بالمنظمة</li> </ul>

جدول ( ١-٥ ) يوضح أختلافات بين النماذج الثلاثة لوضع استراتيجيات للمنظمة

## المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية

من المفيد جداً عند دراسة الإدارة الاستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذى يتم عنده ممارسة هذه الإدارة. ولقد دعى إلى هذا وجود بعض المنظمات العملاقة الحجم والتي تتعامل فى العديد من الصناعات وتقدم العديد من المنتجات المترابطة أو الغير مترابطة ، كما تتعامل أيضاً فى العديد من الأسواق العالمية . ولا يمكن أن يتم إدارة مثل هذه المنظمات بنفس الأسلوب الذى تدار به المنظمات ذات المنتجات أو الأسواق المحدودة . ومن هنا فانه لتسهيل العملية الإدارية لهذه المنظمات فقد تم تقسيمها إلى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة منها اسم وحدة الأعمال الاستراتيجية ( Strategic Business Unit ( SBU ) . ويمكن تعريف وحدة الأعمال الاستراتيجية بأنها « أى جزء من منظمة الأعمال والتي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الاستراتيجية ».

وبصفة عامة فان كل وحدة أعمال استراتيجية تتعامل فى خط واحد من خطوط الأعمال ، ولكن فى بعض الحالات الاستثنائية قد يتم تجميع بعض العمليات فى وحدة أعمال استراتيجية واحدة . وفى الغالب تعامل كل وحدة أعمال استراتيجية على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة . وقد يترتب على ذلك إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم . وفى بعض الحالات الأخرى قد تقرر المنظمة ممارسة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحداتها الاعمالية الاستراتيجية وذلك من خلال إلزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التى تضعها للممارسات اليومية .

ويمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية وهى الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل ، والإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية ، وأخيراً الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفى .

الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة - Corporate level strategic Management  
ويمكن تعريف هذا المستوى من

الادارة الاستراتيجية بأنه ادارة الانشطة التى تحدد الخصائص المميزة للمنظمة  
والتي تميزها عن المنظمات الأخرى ، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج  
والسوق الذي سوف تتعامل معه ، وعملية تخصيص الموارد ، وادارة مفهوم  
المشاركة Synergies بين وحدات الاعمال الاستراتيجية التي تتبعها .

ومن هنا يمكننا القول بأن الأهداف الخاصة بالادارة الاستراتيجية على  
مستوى المنظمة ككل تتمثل في الأتي :

١ - تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة لها في  
الاسواق .

٢ - تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع .

٣ - تحديد المنتج / السوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة .

٤ - تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة .

٥ - خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية  
للمنظمة .

وبصفة عامة فان الادارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن  
تجيب على التساؤلات الآتية : -

١ - ما هو الغرض Purpose الأساسي للمنظمة ؟

٢ - ما هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في عكسها في اذهان افراد  
المجتمع عنها ؟

٣ - ماهي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الافراد  
الذين يعملون بها ؟

٤ - ما هو ميدان العمل ( أو ما هي ميادين الأعمال ) التي تهتم بها  
المنظمة ؟

٥ - كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي الى تحقيق اغراض  
المنظمة ؟

والواقع أن هذا المستوى من الادارة الاستراتيجية هو مسئولية الادارة  
العليا للمنظمة .

الادارة . الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال  
الاستراتيجية : وهى عبارة عن ادارة مجهودات وحدات الاعمال  
الاستراتيجية حتى يمكنها أن تنافس بفعالية فى مجال معين من مجالات  
الأعمال وتشارك فى تحقيق أغراض المنظمة ككل . وعلى هذا فان هذا  
المستوى من الادارة الاستراتيجية يحاول أن يضع إجابة على هذه الأسئلة :

١ - ما هو المنتج أو الخدمة التى سوف تقوم الوحدة بتقديمها الى الاسواق  
التي تعمل بها ؟

٢ - من هم المستهلكون المحتملون للوحدة ؟

٣ - كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها فى نفس القطاع  
السوى ؟

٤ - كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثالبات المنظمة وتساهم فى  
تحقيق اغراضها ؟

والواقع أن مسئولية الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدة الاعمال  
تقع على هاتئ الصف الثانى من رجال الادارة بالمنظمة والذي يمثل فى  
نائب رئيس المنظمة .

الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفى - Functional  
level strategic Management : عادة ما يتم تقسيم المنظمة أو وحدة  
الاعمال الاستراتيجية الى عدد من الاقسام الفرعية والتي يمثل كل منها  
جانب وظيفى محدد . ومعظم المنظمات تميل الى وجود وحدات تنظيمية  
مستقلة لكل من الانتاج ، والتسويق ، والتمويل ، والافراد . والواقع أن  
كل وحدة من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة  
ككل . وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الادارة الاستراتيجية  
الوظيفية . ويمكن القول بأن هذا المستوى الادارى يمثل عملية ادارة مجال  
معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً ،  
وضرورياً لاستمرار المنظمة . فعلى سبيل المثال تهتم الادارة الاستراتيجية  
على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات ، والنظام المحاسبى  
الذى تتبعه المنظمة ، وسياسات الاستثمار المختلفة ، وعمليات تخصيص

التدفقات النقدية . وفى مجال الادارة الاستراتيجية المتعلقة بالافراد نجد أن هذه الادارة تهتم بسياسات الأجور ، والمكافآت ، وسياسات الاختيار والتعيين أو الفصل وانتهاء الخدمة ، وسياسات التدريب ، وسياسات تخطيط القوى العاملة ... الخ .

وينفى علينا أن ندرك أن الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفى لاتهتم بالعمليات اليومية التى تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات ، كما تحدد افكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الادارى بمجموعة من السياسات العامة .

### مسئولية الادارة الاستراتيجية :

بعد أن عرضنا للمفاهيم الاساسية المرتبطة بعملية الادارة الاستراتيجية ، وبعد أن قدمنا لأهمية التخطيط الاستراتيجى وعلاقته ، وتمرضنا للنماذج المختلفة لوضع الاستراتيجيات ، وبعد أن وضعنا المستويات المختلفة للادارة الاستراتيجية فإن السؤال الذى يبقى هو من المسئول عن القيام بهذه الادارة ؟ والواقع أن تحديد من المسئول عن القيام بالادارة الاستراتيجية ليس بالأمر السهل لأنه يختلف من منظمة لأخرى . ولكننا يمكن أن نحصر هذه المسئولية فى ثلاثة جهات أساسية وهى الادارة العليا والصف الثانى لها ، والخبراء الذين يعملون لدى المنظمة بصفة دائمة ، والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارج المنظمة .

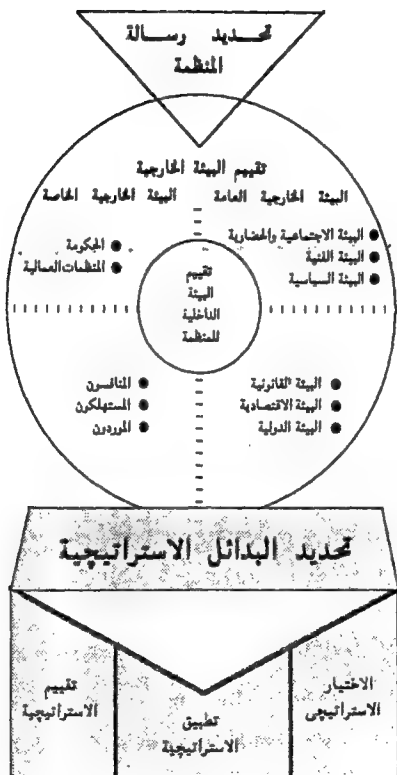
فالوضع الغالب داخل المنظمات أن تكون الادارة العليا هى المسئولة مسئولية كاملة عن القيام بالادارة الاستراتيجية . وعادة ما يتمثل ذلك فى مجلس ادارة الشركة ورئيسها ، أو فى المدير العام للشركة . وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الاعمال الاستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثانى للادارة العليا عادة ما يقومون بهذه الادارة .

والى جوار ذلك فإن المنظمات عادة ما تقوم بتعيين عدد من خبراء الادارة الاستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الادارة العليا فى قيامهم

برؤية التخطيط الاستراتيجي . كذلك فان بعض المنظمات تستعين بعدد من المستشارين المتخصصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالادارة الاستراتيجية . وما يفرق بين هؤلاء المستشارين والخبراء الذين يعملون لدى المنظمة أن النوع الأول يشارك في عملية الادارة الاستراتيجية ككل ( أي التخطيط والتنفيذ ) ، أما النوع الثاني فهو يقدم مرحلة واحدة فقط من مراحل الادارة الاستراتيجية وهي التخطيط . ويعتقد روينسون ( Robinson, 1982 ) أن استخدام المستشارين الخارجيين في المساعدة في عمليات الادارة الاستراتيجية هو أمر جدير لكل المنظمات ولكنه أكثر أهمية للمنظمات الصغيرة الحجم . ويعد السبب في هذه الأهمية الخاصة للمنظمات الصغيرة الحجم كون أن هذه المنظمات لا تستطيع أن تتحمل اعباء وتكلفة تعيين عدد من خبراء التخطيط الاستراتيجي لديها بصفة دائمة .

## مكونات الادارة الاستراتيجية ونموذج مقترح لدراستها :

فلما سابقاً أنه لا يوجد نموذجاً واحداً مقبولاً من جميع كتاب وممارسي الادارة الاستراتيجية لوضع الاستراتيجيات . وبالمثل فانه لا يوجد نموذج واحد للادارة الاستراتيجية يتفق عليه جميع الكتاب والممارسين . ومن هنا فالتنازع حول أن تقدم نموذجاً يعكس المكونات الاساسية لعملية الادارة الاستراتيجية والذي يمكن أن يستعين به الاداري المستول عن القيام بهذه العملية الادارية كما أنه يقدم عرض عرض هذا الكتاب في فصوله القادمة . ويعبر الشكل رقم ( ١-٢ ) عن هذا النموذج . وكما هو واضح في هذا النموذج فان المكونات الاساسية للعملية الادارية الاستراتيجية تتمثل في تحديد غرض ورسالة المنظمة ، ثم دراسة وتقييم البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة ، ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية . ويعقب ذلك قيام الادارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة ، ثم دراسة هذه البدائل واختيار أحدها أو بعضها . ويعقب ذلك تهيئة الظروف والمناخ اللازم لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي والتي تنتهي بالقيام بعملية التقييم للاستراتيجية .



شكل رقم (١-٢) نموذج مقترح لدراسة الادارة الاستراتيجية

وبالنظر الى هذا النموذج نجد أن حجر الزاوية فى بناء الاستراتيجية هو تحديد غرض ورسالة المنظمة . ورسالة المنظمة Mission هى التى تميزها عن مثيلاتها من المنظمات المتنافسة لها فى ميدان الاعمال . ومن هذه الرسالة يتم اختيار طبيعة الاستراتيجيات اللازمة لتحريكها من فلسفة فكرية للمنظمة الى عمليات فعلية واقعية . وبطبيعة الحال تتأثر رسالة المنظمة بالخصارة الخاصة بالمنظمة Organization's Culture وبعض الاعتبارات البيئية الأخرى .

وسوف نقوم بتخصيص النصل الثانى للحدث عن عملية اختيار وتحديد رسالة المنظمة وعلاقتها بمتنبية استراتيجيتها . ولكى يتم تحديد طبيعة الاختيارات الاستراتيجية البديلة المتاحة أمام المنظمة فلا بد من دراسة وتحليل البيئة الخاصة بها . وتتكون هذه البيئة من بيئة خارجية والتى تحتوى على البيئة الاجتماعية ، والاقتصادية ، والسياسية ، والتكنولوجية وسوف يتم تخصيص الفصل الثالث من هذا الكتاب للحدث عن البيئة الخارجية وطرق جمع المعلومات عنها . كذلك توجد البيئة الداخلية الخاصة بالمنظمة ذاتها وسوف نتحدث عن طبيعة دراسة هذه البيئة فى الفصل الرابع . أما الفصل الخامس فسوف يتم تخصيصه للحدث عن انواع الاستراتيجيات البديلة المتاحة أمام المنظمات للاختيار من بينها . ويعقب ذلك الحديث عن طرق الاختيار الاستراتيجى والذى خصصنا له الفصل السادس . ويتناول الفصل السابع مرساً لخلق المناخ الملائم لعملية تنفيذ الاستراتيجيات التى تم اختيارها بواسطة المنظمة . وينتهى الفصل الثامن الى مناقشة عملية تقييم الاستراتيجيات والرقابة على تنفيذها .

## مراجع الفصل الأول

- (1) Abell , D. ( 1980 ) , Defining the Business : The Starting Point of Strategic Planning , Englewood cliffs , N.J. : Prentice - Hall , chapter 3 .
- (2) Armstrong , J.S. ( 1982 ) " The Value of Formal Planning for Strategic Decisions, " Strategic Management Journal , PP. 197 - 212 .
- (3) Banks , R.L. and S.C. Wheelwright ( 1979 ) , " Operations Vs. Strategy : Trading Tomorrow for Today . " Harvard Business Review , May / June, PP. 112 - 120 .
- (4) Chaffee , E.E. ( 1985 ) ; " Three Models of Strategy , " Academy of Management Review , PP. 89 - 98 .
- (5) Chandler , A.D. ( 1962 ) , Strategy and Structure , Cambridge , Mass. : MIT Press , P. 14 .
- (6) Cyert , R.M. and J.G. March ( 1963 ) , A Behavioral Theory of the Firm , Englewood Cliffs , N.J. : Prentice - Hall .
- (7) Eastlack , J. and P. Mc Donald , ( 1970 ) . " C E O ' s Role in Corporate Growth . " Harvard Business Review , May / June , PP. 150 - 163 .
- (8) Hambrick, D. and P. Mason ( 1984 ) " Upper Echelons : The Organization as a Reflection of its Top Managers , " Academy of Management Review , PP. 193 - 206 .
- (9) Hofer , C.W. and D. Schendel ( 1978 ) , Strategy Formulation : Analytical Concepts , St. paul : West , P. 21 .
- (10) Kallman, A. and H.J. Shapiro ( 1978 ) . " The Motor

- Freight Industry : A Case Against Planning . " Long Range Planning , April , PP. 10 - 21 .
- (11) Karger , D. and Z. Malik ( 1975 ) , " Long Range Planning and Organizational performance , " Long Range planning , December . PP. 50 - 58 .
- (12) Kotter , J.P. ( 1982 ) , The General Managers , N. Y .: Free Press , PP. 1 - 25 .
- (13) Lorange , P., M.F.S. Morton and S. Ghoshal ( 1986 ) , Strategic Control , S. Paul : West , chapter 3 .
- (14) March J.G. and H. A. simon ( 1958 ) . Organizations : N.J. : John Wiley and sons .
- (15) Mc Nichols , T. J.( 1983 ) , Policymaking and Executive Action , N.Y. : Mc Graw - Hill , P. 5.
- (16 ) Pearce, J. A.( 1982 ) , " The Company Mission as a Strategic Tool, " Sloan Management Review , Spring , PP. 15 - 23 .
- (17) Quinn, J. B. ( 1980 ) , Strategies for Change : Logical Incrementalism , Homewood , Ill. : Richard D. Irwin, PP 3- 17 .
- (18) Richards , M.D. ( 1986 ) , Setting Strategic Goals and Objectives , St. Paul : West , P. 22 .
- (19) Robinson , R.B. Jr. (1982 ) " The Importance of the " Outsiders " in Small Firm Strategic Planning . " Academy of Management Journal , March , PP. 80 - 93 .
- (20) Schoffler , S. ; R.D. Buzzell ; and D.F. Heany ( 1974 ) , "

The Impact of Strategic Planning on Profit Performance,"  
Harvard Business Review, March / April, PP 25 - 31 .

- (21) Simon , H.A. ( 1976 ) , Administrative Behavior : A Study  
of Decision - Making Process in Administrative  
Organizations , N.Y. : Free press .
- (22) Steiner , G. ( 1979 ) , Strategic Planning : What Every  
Managers Must Know , N.Y. : Free press .
- (23) ..... ( 1972 ) , Pitfalls in Comprehensive Long  
Range Planning , Oxford , Ohio : Planning Executive  
Institute .
- (24) Taylor , B. ( 1975 ) , " Strategies for Planning , " Long  
Range planning , August , P. 38 .
- (25) Thomas , J.G. ( 1988 ) , Strategic Management : Concepts ,  
Practices and Cases , N.Y. : Harper and Row Publishers .
- (26) Thune S. and R. House ( 1970 ) . " Where Long Range  
Planning pays off , " Business Horizons, July / August ,  
PP. 81 - 87 .
- (27) Weick, K. (1979) , " Cognitive Processes in Organization,"  
in B. Staw (ed.), Research in Organizational Behavior,  
Greenwich, conn . : JAI Press ., PP. 41 - 74 .

## الفصل الثانى

### تحديد رسالة المنظمة وتكرين الاستراتيجية

تعد عملية إعداد رسالة المنظمة المرحلة الأولى والهامة فى تكوين استراتيجيات المنظمة . فيدون أن تحدد المنظمة لنفسها فكراً ومنهجاً محدداً والذي يمكن أن يميزها عن مثيلاتها من المنظمات المنافسة لها فى الاسواق فان المنظمة تفتقد القدرة على التركيز والتوجيه لانشطتها . ويحاول هذا الفصل أن يجيب على بعض الأسئلة والتي ترتبط بعملية تحديد رسالة المنظمة وتكرين استراتيجياتها . وتتمثل هذه الأسئلة فيما يلى :

(١) ما هى المعايير التي يمكن استخدامها فى تقييم تلك الجمل المكتوبة والتي تعكس رسالة المنظمة فى المجتمع ؟

(٢) كيف تتم عملية تنمية هذه الرسالة داخل المنظمة ؟

(٣) ما هى المجالات المحتمل أن تكون محلاً للتركيز عليها فى وضع رسالة المنظمة ؟

(٤) كيف يتم تحويل رسالة المنظمة الى مجرمة من الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ، أو على مستوى وحدات الأعمال ، أو على مستوى الوحدات الوظيفية ؟

(٥) كيف يمكن إعداد استراتيجيات المنظمات المتعددة الجنسية ، أو المنظمات التي لا تعمل بفرض تحقيق الربح ، أو منظمات الأعمال الصغيرة الحجم ؟

دعنا نحاول أن نضع اجابة على هذه التساؤلات فى بقية السطور الخاصة بهذا الفصل .

### المهارات التي تعكس رسالة المنظمة :

هناك على الأقل وجهتان للنظر بشأن المهارات التي تضعها الادارة العليا لكي تعبر عن رسالة المنظمة فى المجتمع . وتتمثل وجهة النظر

الأولى فى وجهة النظر المعيارية أو النموذجية Normative View . أما وجهة النظر الثانية فهى وجهة النظر الوصفية Descriptive View . وتختلف وجهتى النظر فى الشكل الصياغى للعبارة ، ودرجة التحديد التى ينبغى أن تكون عليها هذه العبارات . فوجهة النظر المعيارية أو الثانية تنادى دائماً بضرورة أن تعكس عبارات الرسالة فكرة التعظيم لبعض مؤشرات الاداء بالمنظمة . فهى قد تعكس الاداء المثالى إما فى صورة تعظيم لأحد المتغيرات الخاصة بالاداء كالربح ، أو العائد على رأس المال المستثمر أو المبيعات ، أو فى صورة تدنية لبعض المتغيرات الأخرى المرتبطة بالاداء مثل التكلفة . وتستخدم دائماً تلك المتغيرات كمقياس لمستوى اداء المنظمة ( Eilon , 1971 ) . أما وجهة النظر الوصفية فهى ترى بأن المنظمة الفعالة هى تلك المنظمة التى تعمل من خلال عدد من المعايير Criteria المحددة والتى يمكن من خلالها تقييم مدى جودة العبارات التى تعكس رسالة المنظمة .

١ - المعايير التى يمكن استخدامها للتقييم العبارات التى تعكس رسالة المنظمة : هناك عدد كبير من المعايير التى يمكن استخدامها فى تقييم عبارات الرسالة الخاصة بالمنظمة . ويوضح الجدول رقم ( ١-٢ ) مجموعة من المعايير التى يمكن استخدامها فى تقييم تلك العبارات ( Hofer and Schendel , 1977 ; Campbell , 1978 ) . ولا ينبغى أن يفهم من ذلك أن العبارات التى تطلقها المنظمات لكى تعكس رسالتها تقابل كل هذه المعايير . ولكن يمكن القول أنه كلما أنطبقت على العبارات مجموعة أكبر من المعايير المذكورة فى الجدول ، كلما كانت عملية تقييم اداء المنظمة أيسر ، وكلما كان الطريق واضحاً أمام الافراد الذين يعملون بالمنظمة .

وتتمثل أهمية العبارات التى تعكس رسالة المنظمة فى نقطتين أساسيتين . أولاً : تعد الرسالة النهائية التى توجه إليها كل الأنشطة التى تقوم بها المنظمة . وبهذا المعنى فإن الرسالة تستخدم كمرشد وحافز للأفراد وسلوكهم فيما يتعلق بالاداء . ثانياً : أن هذه الرسالة تستخدم كمعايير يتم من خلالها تقييم الاداء الكلى للمنظمة .

---

العبارات الجيدة التى تعكس رسالة المنظمة تحتوي على :

- \* نتائج محددة بدقة ... وهذا يعنى وجود مصطلحات قابلة للقياس الكمي مع تحديد زمن محدد لتحقيقها .
- \* التوافق مع البيئة ... أى أن تتماشى مع طبيعة البيئة التى تعمل بها المنظمة حالياً أو من المتوقع أن تعمل معها فى المستقبل .
- \* توصيف لكيفية وصول المنظمة الى النتائج المرغوبة من خلال الانشطة المختلفة لها .
- \* أن تتطابق مع السياسات ، والاجراءات ، والخطط التى توضع على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الاعمال .
- \* أن تحقق درجة عالية من التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة الرئيسية ( كأن توضح نطاق وحجم العمليات ، تخصيص الموارد ، والمزايا والمخاطر الخاصة بالمنظمة )
- \* إمكانية تحقيقها ... فهى لابد وأن تكون واقعية ولكنها تعطى الفرصة للمنظمة للتحدى فى نفس الوقت فى حدود ما يمكن الحصول عليه من موارد .

---

جدول رقم ( ٢-١ ) بعض المعايير التى تستخدم للوصول الى عبارات جيدة تعكس رسالة المنظمة

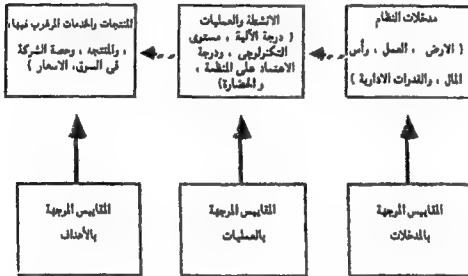
ويمكن القول بأن المنظمة يمكن أن تركز على ثلاثة ابعاد رئيسية لكى تستطيع أن تضع رسالتها التى تعطى لها كبرتنها المستقلة وتميزها فى نفس الوقت عن المنظمات الأخرى المانسة لها فى الأسواق . وتشمل تلك الأبعاد فى الآتى :

- ١ - الأهداف Goals التى تسعى المنظمة الى تحقيقها مثل تقديم منتج ذو خصائص معينة ، أو الحصول على حصة محددة من السوق ، أو تقديم منتج أو خدمة عند سعر معين .. الخ .
- ٢ - العمليات Processes وهى تلك العمليات التى تقوم بها المنظمة وتتميزها عن غيرها من المنظمات مثل درجة التحمل ، وتكلفة الانتاج ،

ودرجة الآلية فى الانتاج ، ومستوى التكنولوجيا المستخدم فى العملية الإنتاجية ، والحضارة الخاصة بالمنظمة داخليا .

٢ - الموارد / المدخلات Resources / Inputs وتتمثل فى درجة جودة المدخلات للعملية الإنتاجية والمنظمة ، وقدره المنظمة على جذب الأفراد ذوى الكفاءة العالية ، ودرجة استقرار مصادر التوريد للموارد المختلفة ، والقدرات الإدارية العالية التى تتمتع بها المنظمة .

والواقع أن هذه الأبعاد هى التى تستخدم كمقاييس للحكم على مدى جودة العبارات التى تعكس رسالة المنظمة . ويعبر الشكل رقم ( ٢-١ ) عن تلك الأبعاد الرئيسية الثلاثة .



شكل رقم ( ٢-١ ) الأبعاد الرئيسية لرسالة المنظمة .

وبناءً على ما سبق يمكننا القول بأن المعايير المستخدمة لتكوين عبارات جيدة تعكس الرسالة الخاصة بالمنظمة تنقسم الى معايير خاصة بالأهداف ، ومعايير خاصة بالعمليات ، ومعايير خاصة بالمدخلات . دعنا ننظر عن قرب إلى هذه المعايير .

أ . المعايير المرتبطة بالأهداف - Goal - Oriented Criteria : تتمثل بمجموعة المعايير المرتبطة بالأهداف التى تستخدم لتقييم رسالة

المنظمة واستراتيجياتها فى وضع بعض النتائج النهائية المرغوب فى تحقيقها ثم تحديد كيف يمكن للمنظمة أن تصل الى مثل هذه النتائج (Price, 1972) ومن عبارات رسالة المنظمة التى تعكس الأهداف مثل العبارات التى تشير الى الانتاجية Productivity ، أو الارباح ، أو حصة الشركة فى السوق Market Share ، أو العائد ، أو درجة استقرار العمالة . والواقع أن النقطة الأولى والثانية فى الجدول رقم (١-٢) تعكس فكرة استخدام مدخل المعايير المرتبطة بالأهداف فى صياغة ووضع العبارات التى تعكس رسالة المنظمة . فلى هذه الحالة يكون هناك مجموعة من العبارات المحددة ، والمختصرة والتى تدر حول بعض المؤشرات التى يمكن قياسها والتى يجب أن تتحقق فى تاريخ محدد .

والواقع أن هناك مشكلتان أساسيتان عند استخدام هذه العبارات المحددة والمختصرة . وتمثل المشكلة الأولى فى وجود اتجاه عام داخل المنظمة نحو التركيز على المقاييس الكمية وحدها وذلك على حساب الجوانب النوعية للاداء . فشلاً يمكن زيادة معدل الانتاجية من الناحية الكمية ( الرقمية ) ولكن قد يحدث أن تهمل المنظمة عنصر الجودة فيما ينتج . أما المشكلة الثانية فهى تتمثل فى الخوف من أن تصبح المنظمة جامدة ومنزلة : عما يحدث فى البيئة التى تعمل بها . وقد تظهر هذه المشكلة من كون الافراد الذين يعملون فى المنظمة سوف يحاولون الوصول الى تحقيق الأهداف التى تم تحديدها بدلاً من محاولة تعديلها وفقاً لظروف البيئة المحيطة بالمنظمة . فالتركيز دائماً سوف يكون على كيفية تحقيق الأهداف بدلاً من تعديلها وفقاً للظروف البيئية .

ولابد من الإشارة الى أن المعايير المرتبطة بالأهداف والتى تعكس رسالة المنظمة قد لا تكون معايير جيدة لتقييم رسالة المنظمة للأفراد الخارجين . فمثل هؤلاء الافراد لا يستطيعون التمييز بين الأهداف المعلنة ( أو المنشورة ) وتلك التى تم وضعها بواسطة المنظمة أو المحققة بالفعل . فمعظم البيانات التى يتم نشرها حول هذه الأهداف بواسطة المنظمة يكون هدفها الرئيسى هو تكوين انطباع جيد عن المنظمة فى اذهان الجمهور الخارجى . فليس الهدف من نشر النتائج والأهداف الخاصة بالمنظمة إعطاء

فكرة حقيقية عن خطط المنظمة وأجهزاتها . وحتى يفرض أن المنظمة قد قامت بنشر الأهداف الحقيقية التي تم إنجازها أو التي ترغب في إنجازها فإن الأهمية النسبية لتلك الأهداف بالنسبة للمنظمة عادة ما تكون غير واضحة . ولذا نعتقد الأمر بصورة أكبر دعنا أيضاً نضيف إلى النقاط السابقة نقطة أخرى ألا وهي أن ما يكون معياراً لجدرة الأداء يختلف بين المجالات الصناعية المختلفة . فخذ مثلاً عائداً على رأس المال المستثمر مقداره ١٠٪ . إن مثل ذلك العائد قد يكون جيداً في صناعة شرائط التسجيل ولكنه قد لا يكون كذلك في صناعة أخرى مثل الصناعات الدوائية . ومن هنا فإن الفرد الخارجى لا يمكنه الحكم على جودة المعايير الخاصة بالأهداف إلا إذا تمكن من معرفة الأهداف الحقيقية وكانت لديه معلومات جيدة عن الصناعة التي تنتمى إليها المنظمة .

#### ب - المعايير المرتبطة بالعمليات Processes Oriented

Criteria : تعد المعايير المرتبطة بالعمليات والتي تستخدم في تقييم رسالة المنظمة معايير تركز على الفعالية الداخلية للمنظمة . فمثل تلك المعايير تركز أساساً على كيفية تحقيق الأنشطة المختلفة ، وتخصيص الموارد المتاحة للأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها . كذلك فإن هذه المعايير تهتم بأهمية جميع بعض المكونات الهامة للمنظمة وخلق درجة عالية من التكامل فيما بينها . وأيضاً تحقيق درجة عالية من التوافق والتجانس بين سياسات ، وإجراءات ، وخطط المنظمة .

وتركز المعايير المرتبطة بالعمليات على مسألة أساسية وهي قدرة المنظمة على إمكانية الوصول إلى ما ترغب في تحقيقه عند صياغة ووضع رسالتها . ومن هنا فإنه يكون لازماً على المديرين أن يقوموا قبل صياغة الرسالة بدراسة وتحليل كل الموارد المتاحة للمنظمة وصفة خاصة الموارد المالية والبشرية لكي يمكن التأكد من أن النتائج المرجوة والمشار إليها في الرسالة يمكن الوصول إليها . ومن الأمثلة التي تدعم من هذه النقطة ما قامت به شركة آبل Apple حيث صاغت هذه الشركة رسالتها في صيغة " تقديم حاسب آلى يزدى نفس الوظائف التي يقدمها الحاسب الآلى المقدم بواسطة شركة آى.بى.إم ولكنه سوف يكون أكثر صداقة للمستخدم More user "

" friendly والزاقع أن شركة آبل استطاعت أن تقدم جهازاً للحاسب سهل استخدامه ولكن ترتب على خصائص سهولة استخدام الحاسب هدم القدرة على تقديم البرامج Software الجاهزة المتوفرة التي يمكن استخدامها مع الجهاز ولقد أدى ذلك الى هدم قدرة الشركة على النجاح فى الاسواق (Business Week , 1985 ) .

وأحد المداخل التي يمكن أن تعتمد عليه المنظمة فى استخدام المقاييس المرتبطة بالعمليات لقياس فعالية الاداء هو استخدامها لمجموعة من المقاييس الكمية لكل من المدخلات والمخرجات ( Evan, 1976 ) . ومن أمثلة هذه المقاييس معدل المبيعات لكل قدم مربع ، أو معدلات العائد المختلفة مثل معدل العائد على رأس المال الملوك ، أو هامش الربح ، أو معدل العائد على الاستثمار . والواقع أن هذه المعدلات هى الأكثر شيوعاً فى الاستخدام عند تقييم فعالية المنظمة .

ومن البدائل المتاحة للمدخل السابق أن تعتمد المنظمة على تقييم ما يسمى بالمناخ الخاص بالمنظمة Organizational climate . ولقد قدم هذا المدخل أوتش والذي اشار الى بعض المعايير المستخدمة فى قياس فعالية المنظمة والمرتبطة بالعمليات مثل العمالة لدى الحياة ، ودرجة الجماعية فى عملية اتخاذ القرارات ، ودرجة المسئولية الجماعية ، والبطء فى عمليات التقييم والترقية للعاملين ، واستخدام الرقابة الضمنية ، واستخدام فكرة المسارات المهنية غير المتخصصة ، والاهتمام بكل الافراد الذين يعملون فى المنظمة . ويرى أوتش أن تلك المعايير تتوافر فى المنظمات العاملة باليابان وهى التى تميزها عن تلك التى تعمل بالولايات المتحدة الامريكية وتجعلها ناجحة ومتفوقة ( Ouchi, 1981 ) . وصفة عامة يمكن اضافة بعض المؤشرات العامة المرتبطة بالعمليات الى جوار تلك التى قدمها أوتش مثل درجة جماعية العمل ، ودرجة الانفتاح فى عمليات الاتصالات الخاصة بالمنظمة ، ودرجة اللامركزية المستخدمة ، ودرجة العمل على اشباع حاجات المنظمة بدلاً من الافراد ، ونظام المكافآت ، واسلوب ادارة التنازع والخلافات داخل المنظمة ( Daft, 1986 ) .

### ج - المعايير المرتبطة بالمدخلات Input - Oriented

Criteria : بينما تعمل المعايير المرتبطة بالأهداف على تقييم النتائج ، وتركز المعايير المرتبطة بالعمليات على معايير الفعالية الداخلية للمنظمة ، فإن المعايير المرتبطة بالمدخلات تركز على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج اليه من موارد . فمثل هذه المعايير التي تستخدم في وضع وتقييم رسالة المنظمة تهتم أساساً بقدرة المنظمة على استغلال البيئة التي تعمل فيها للحصول على ما تحتاجه من موارد ، والتي تتصف بالندرة أو القيمة المرتفعة . وقد تشمل الموارد ذات القيمة المرتفعة في القوى العاملة ، أو المواد الأولية ، أو الأجزاء التامة الصنع ، أو المعدات ، أو التسهيلات الانتاجية ، أو نفرد المستهلك .

ولذلك فإن رسالة المنظمة التي تعتمد على مثل هذه المعايير لابد وأن تحدد وسائل لتحقيق الآتي :

- (١) ادراك وتقييم العناصر التي توجد في البيئة .
  - (٢) كيفية الاستجابة ، ي تغيير محتمل يمكن أن يحدث في هذه البيئة وعناصرها .
  - (٣) الحصول على الموارد التي تحتاج اليها المنظمة .
- والواقع أن المدخلات يمكن أن تستخدم لقياس فعالية المنظمة لأن توافرها يعطى القدرة للمنظمة على النمو والاستمرار ، وعلى الوجه الآخر فإن عدم توافرها يضع قيوداً على الاختيارات المتاحة للمنظمة أو يؤدي الى التقليل من نطاق العمليات الخاصة بها .

### مراحل تطور رسالات المنظمة :

بصورة عامة تبدأ المنظمات بتحديد العبارات التي تعكس رسالتها وفقاً للمدخل الوصفي أولاً . وعندما تكتسب المنظمة خبرات عملية عبر الزمن فإنها تتجه الى وضع وصياغة رسالتها وفقاً للمدخل المعيارى . ولكن نوضح مراحل تطور صياغة المنظمة لرسالتها فلابد وأن نفرق بين أربعة مراحل أساسية في هذا الصدد ، وتشتمل هذه المراحل فيما يلى :

- أ - مرحلة عدم وجود رسالة واضحة للمنظمة .
- ب - مرحلة وجود رسالة تتصف بالمعمومية .

ج - مرحلة وجود رسالة محددة .

د - مرحلة وجود أولويات للرسالات المختلفة للمنظمة .

أ - مرحلة عدم وجود رسالة واضحة للمنظمة No clear Mission : قلنا في الفصل السابق أن هناك عدد من الأسباب التي تستخدم كثير لعدم استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي بواسطة عديد من المديرين . وتزداد تلك الصعوبة في حالة المنظمات الاعمالية الصغيرة الحجم . ومثل هذه المنظمات تتسم بعدم وضوح الرسالة التي تسمى الى تحقيقها من خلال الانشطة التي تقوم بها . ومعظم المنظمات التي لا تأخذ بفكرة التخطيط الاستراتيجي تهرء عدم وضوح رسالتها بأن الاداريون الذين يعملون بها ليس لديهم وقت كافى لاتفاقه على التفكير فى الرسالة الخاصة بالمنظمة . فمن وجهة نظرهم الوقت من ذهب ، وأفضل مجال يمكن أن ينفق فيه الوقت هو مجال العمليات التشغيلية وليست المجالات الفكرية الفلسفية .

وتتمثل مشكلة عدم وضوح الرسالة فى المنظمة فى كون أن هذه المنظمة لا تكون قادرة على تحديد أهداف الانشطة التي تقوم بها ، كما أنها لا تكون قادرة على تقييم الاداء لتلك الانشطة . فالسؤال الرئيسى هنا هو كيف يستطيع الادارى أن يحدد خططه وسياساته فى ظل عدم قدرته على معرفة رسالة المنظمة الاساسية ؟ وقد تتجبع بعض المنظمات فى تسيير أمورها دون وجود رسالة إذا فرض أن كل القرارات التي تؤخذ فى المنظمة يتم تركيزها فى يد مدير واحد فقط من رجال الادارة . ولا يحدث ذلك إلا اذا كانت المنظمة صغيرة الحجم جداً . ولكن مع كبر حجم المنظمة وغرها فان هذا الموقف يتطلب بالضرورة أن يشارك عدد من المديرين فى عملية اتخاذ القرارات . وفي مثل تلك الحالة لا يمكن أن تتجبع المنظمة إلا اذا كانت رسالتها واضحة ومحددة .

ب - مرحلة وجود رسالة تعضف بالعمومية General Mission Statement : عندما تنمر المنظمة فى حجبها وتبدأ فى استخدام مفهوم اللامركزية فى اتخاذ القرارات تبدأ المنظمة فى وضع بعض

العبارات التي تعكس رسالتها ولكنها تكون في صورة عامة وغير محددة . ومن أمثلة تلك العبارات أن تملن المنظمة أن رسالتها الأساسية هي « تحسين الأرباح » ، أو « إشباع حاجات المستهلك بطريقة أفضل » ، أو « العمل على انتاج فرع آخر لنا عندما تتوافر الامكانيات لذلك » . والواقع أن مثل هذه الرسائل تفتقر العديد من المعايير الخاصة بالرسالة الجيدة والتي تحدثنا عنها في الجزء السابق . ولكي نوضح مشكلة هذه الرسائل دعنا نأخذ مثالا افتراضيا . بفرض أن المنظمة قد حددت رسالتها في شكل العمل على تحسين الربح . وبفرض أن المنظمة قد حققت ١٠ جنيهات زيادة في الأرباح عن العام السابق ، فهل يعد ذلك تحقيقا لرسالتها ؟ وإذا فرض وأن المنظمة قد حددت رسالتها في صورة « إشباع المستهلك بطريقة أفضل » . فهل يعنى تحقيق تلك الرسالة أن يزداد عدد المستهلكين ؟ أو أن تدخل المنظمة في سوق جديد ؟

وكما هو واضح بهذه الأمثلة فإن مشكلة العبارات العامة للرسالة هي عدم وجود معايير محددة يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقيق المنظمة لرسالتها من عدمه .

ج - مرحلة وجود رسالة محددة Specific Mission Statement : في تلك المرحلة تحاول المنظمة أن تضع لنفسها رسالة محددة تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في الأسواق . وفي خلال هذه المرحلة فإن رسالة المنظمة تتصف بثلاث خصائص أساسية وهي :

- (١) أن يتم تحديدها بصورة تمكن من عملية قياس مدى تحقيقها .
- (٢) توضح الرسالة كيف تتواءم البيئة التنظيمية معها .
- (٣) تصف الرسالة كيف يمكن أن يؤدي الالتزام بها الى تحقيق النتائج المرغوبة .

و في هذه المرحلة يفضل أن تكون رسالة المنظمة مكتوبة حتى يسهل فهمها ومتابعتها بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة .

وعادة ما تمكس رسالة المنظمة في هذه المرحلة تلك التوقعات الخاصة بأصحاب المصلحة والمخاطرة مع المنظمة . فهي قد تعكس توقعات

المستهلكون ، والعاملون ، وحملة الأسهم ، والموردون ... الخ . ومثل تلك الرسائل المحددة يسهل عملية تقييم تحقيقها من عدمه .

د - مرحلة وجود أولويات بين رسائل المنظمة *Priorities Among Missions* : حيث أن المنظمات الكبيرة الحجم تعمل لدى عدد من ميادين الأعمال ، كما أنها تخدم عدد كبير من أصحاب المصلحة والمخاطرة فإنها دائماً ما تعمل على تحقيق عدد من الرسائل بدلاً من العمل على تحقيق رسالة واحدة . وعندما تتمدد الرسائل التي تعمل المنظمة على تحقيقها يكتن من الضروري أن تضع المنظمة أولويات لهذه الرسائل . وترتيب أولويات الرسائل يعكس بدرجة كبيرة جدلاً المعايير التي تعتبرها المنظمة ذات أهمية خاصة . فترتيب الرسائل قد يوضح للافراد الذين يعملون مع المنظمة ما إذا كان معيار الربح أكثر أهمية من معيار المبيعات أو العكس . والواقع أن مثل هذه الأولويات تزود العاملين بالمنظمة بالاتجاه ، والأهمية ، والفرص ، والاتجاه ، كما أنها تمكنهم من العمل بصورة مستقلة ولكن مع تحقيق مفهوم العمل الجماعي ( Kotler , 1984 ) .

ويرشح الجندول رقم ( ٢-٢ ) أمثلة من رسائل المنظمة وفقاً للمراحل الأربعة لتطورها .

### المجالات التي تركز عليها رسالة المنظمة :

بطبيعة الحال سوف تختلف المجالات التي تركز عليها الرسالة من منظمة لأخرى . ولكن بصفة عامة فقد قدم كل من بيتر دراكر ( Drucker ) ( 1974 ) ، وبنيس ( Bennis , 1969 ) بعض مجالات الاداء الرئيسية والتي يمكن أن تدور حولها رسائل المنظمة . وينبغي قبل أن نتعرض لهذه المجالات أن نفهم أن هذه المجالات ليست بالضرورة ذات أهمية لكل المنظمات ، وأن الأهمية النسبية لهذه المجالات سوف تختلف من منظمة لأخرى . ولكن بصفة عامة ينبغي على المنظمة أن تحدد تلك المجالات الهامة لها وأن تقوم بصياغة رسالتها حولها ، ثم تكرين الاستراتيجيات التي تركز على تحقيق هذه الرسالة .

---

عدم وجود رسالة محددة وواضحة :

\* نحن نسعى إلى البقاء .

\* نحن نعمل فى ميدان الاعمال لكى نحصل على دخل يمكننا من الاستمرار .

\* الربح هو محور كل ما نقوم به .

وجود رسالة تعصف بالعمومية :

\* نحن نرغب فى التوسع فى اعمالنا .

\* نحن نخطط لزيادة ارباحنا .

\* سوف نصبح القادة فى ميدان الاعمال الخاص بنا .

\* اشباع المستهلك هو محور اهتمامنا .

\* العاملون لدينا هم أكبر الأصول التى نمتلكها .

وجود رسالة محددة :

\* نحن نعمل عام، تقديم منتج ذو سعر غير مرتفع ووجوده هائلة .

ونحن نحقق ذلك من خلال تلبية التكاليف والذى يتحقق بالاستخدام الأمثل للألية ، وبأفضل العقود مع الموردين لمستلزمات الانتاج .

\* نحن نسعى الى أن تكون عملية وجود الافراد خارج منازلهم عملية مربحة جداً لهم وذلك بأن نضع مواقع فنادقنا بالقرب من تقاطع الطرق الرئيسية ، ومن خلال بناء الاستراحات فى المناطق النامية .

\* عملاؤنا يتعاملون معنا لأننا بتك صغير يستطيع أن يوفر كل الاهتمام بما يرغبونه من خدمات ، ومع ذلك فان فئونا سوف يساعد على أن تقدم لهم مزيداً من الخدمات والتى قد يستطيع المنافسون لنا أن يقدموها لهم .

وجود أولويات بين الرسائل المتعددة :

\* إن عملية مضاعفة حصتنا فى السوق خلال السنوات الثلاثة القادمة ، سوف تمكننا من تخفيض تكاليف التشغيل للوحدة ، ومن ثم نحقق ربحاً إضافياً للعمليات بمقداره 5 % .

\* زيادة ربح العمليات سنوياً بمقدار ٥ ٪ سوف يمكننا من افتتاح ١٢ محلاً جديداً فى كل من الاسكندرية ، والقاهرة ، واسوان ، والذي يؤدى الى مضاعفة المبيعات وخدمة المستهلك بطريقة افضل .

---

جدول رقم ( ٢-٢ ) يوضح بعض الأمثلة للعبارات التى تعكس رسالة المنظمة فى مراحل النمو المختلفة للرسالة .

أ - مجالات دوائر الأساسية : يقول بيتر دراكر أن المنظمات التى يتم ادارتها بطريقة فعالة لابد وأن تركز الادارة بها على ثمانية مجالات أساسية للاداء :

١- موقف المنظمة فى السوق : أى تحديد القطاعات السوقية المستهدفة ، والحصة المطلوب تحقيقها فى كل قطاع .

٢ - الابتكار : أى درجة اهتمام المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة .

٣ - الانتاجية : أى الطريقة التى سوف يتم من خلالها تقييم كفاءة المنظمة ( البدائل المتاحة فى العمليات ، والمخرجات التى تم التعرض لها سابقاً )

٤ - المصادر الخاصة بالموارد المالية والمادية : أى كفاءة الحصول على ، واستخدام الموارد والمدخلات اللازمة .

٥ - الربحية : أى تحديد مستوى الربحية سواء فى صورة معدل للعائد على رأس المال المستثمر ، أو فى صورة هامش محدد للربح .

٦ - مستوى إداء وتنمية الإداريين بالمنظمة : أى وضع معايير يمكن من خلالها تقييم مستوى الاداء للإداريين بالمنظمة ، ومعايير تكوين واستخدام البرامج التدريبية اللازمة لمساعدة الإداريين فى تطوير طريقة ادارتهم لأعمالهم .

٧ - مستوى أداء العاملين والقياس : أى تحديد للمعايير التى يمكن استخدامها فى تقييم أداء العاملين بالمنظمة ، والمجهودات التى تأخذ بها المنظمة كى تحافظ على الاتجاه الإيجابى للعاملين تحرى وظائفهم وتنسج المنظمة ككل .

٨ - المسئولية الاجتماعية : أى دور المنظمة فى اشباع حاجات المجتمع .

والواقع أن هناك بعض المنظمات التى لا تعمل بفرض تحقيق الربح ، وبعض الوكالات الحكومية تجد أن هذه المجالات ليست مجالات ملائمة لهم عند تحديد الرسائل الخاصة بهم .

ب - مجالات بيهنس : وفقاً لوارين بيهنس فإنه قد قام بتحديد ٦ مشكلات أساسية تواجه كل المنظمات التى تعمل فى ميدان الأعمال ، ووفقاً له فإن هذه المنظمات تختار من بين هذه المشكلات تلك التى تمثل أهمية خاصة لها ثم تقوم بصياغة رسائلها حولها ، كما تقوم ببناء استراتيجيتها وفقاً لذلك . وتتضمن هذه المشكلات ما يلى :

١ - التكامل Integration : ويقصد به الجمع بين حاجات الأفراد ، وأهداف المنظمة فى صورة بيئة عمل جيدة . وقد يدعو ذلك الى الأخذ بالقيم الانسانية على حساب الكفاءة المجردة فى كثير من المواقف .

٢ - التأثير الاجتماعى Social Influence : أى توزيع السلطة بين مديرى الادارة العليا والمساعدين لهم . ويرى بيهنس أن هناك عوامل كثيرة قد أدت الى ضرورة توزيع القوة والسلطة منها نمو المنظمة ، والفصل بين الملكية والادارة ، وظهور التكنولوجيا الحديث ، ووجود مزيج للمنتجات ذو أبعاد متسعة ، والقيام ببعض العمليات الدولية ، ووجود تقنيات واتحادات العمال ذات النفوذ القوى .

٣ - تعاون الخصوم Collaboration : أى محاولة ادارة وحل

الصراعات والتعارضات التي قد توجد بين أصحاب المصلحة والمخاطرة في المنظمة . ويقول بينيس أن هناك بعض الظروف التي تشجع على ظهور الصراعات والتعارضات في المنظمات الحديثة مثل التخصص ، والتمهن ، وزيادة درجة الاعتمادية داخلها . ويتطلب مثل ذلك الصراع ضرورة التعاون مع الخصوم حتى يمكن إدارة أو حل مثل هذه الصراعات .

٤ - التكيف والتأقلم Adaptation : إن عملية الاستجابة للبيئة تتطلب بالضرورة اجراء التغييرات أو التعديلات في مسار وعمل المنظمة .

٥ - الكينونة الموحدة Identity : ويعنى ذلك أن تحقق المنظمة وضوح الرسالة الخاصة بها لكل الاطراف التي تتعامل معها ، وأن تحصل على اجماع حول أهمية هذه الرسالة ، وأن تحصل على التزام كل الاطراف بالعمل على تحقيق هذه الرسالة . والواقع أن تعدد المنظمات الحديثة ، وتنوع الانشطة التي تقوم بها قد يؤدي الى وجود العديد من التوجهات للاطراف المختلفة التي تعمل مع المنظمة . ولا يمكن تحقيق الكينونة الموحدة للمنظمة الا من خلال فهم الرسالة ، والاجماع على أهميتها ، والعمل على تحقيقها بدرجة عالية من الولاء والالتزام من قبل هذه الاطراف .

٦ - توفير القدرة على النمو Revitalization : عندما تتعامل المنظمات مع قضية غرها فانه لابد وأن تعمل المنظمة على أن تخطط ، وتحدد الاتجاهات الاساسية لعملية النمو . وبدون هذه الاتجاهات فان المنظمة تكون عرضة للتآكل ومن ثم الفشل وخروجها من الاسواق .

وقبل أن نغادر الحديث عن المجالات التي يمكن أن تنظمها رسالة المنظمة نجد أنه لزاماً علينا أن نكرر ما قلناه سابقاً وهو أن رسالة المنظمة لا يمكن أن تتضمن كل هذه المجالات التي قدمت بواسطة دواكر أو بواسطة

بينيس . ولكن ما يحدث في الحياة العملية أن يقوم الاداريون باختيار بعض هذه المجالات والتي تمثل أهمية خاصة - أو بعض المجالات الأخرى غير المذكورة عاليه والتي تنوف تركيز عليها المنظمة . ومثل هذا التركيز هو الذي يعكس طبيعة رسالة المنظمة والتي تميزها عن تلك المنظمات التي تقدم نفس المنتجات أو الخدمات الى نفس الاسواق .

## الرسالة ، والاستراتيجية ، ومفهوم « حضارة » المنظمة :

إن مفهوم حضارة المنظمة Organization Culture هو مفهوم يستخدم للإشارة الى الفلسفة ، والاتجاهات ، والاعتقادات ، والقيم المشتركة والتي تكون الأساس لكل أعمال وأنشطة المنظمة . ويتكون هذا المفهوم داخل المنظمة من خلال الرسائل ، والاستراتيجيات السابقة التي تم انجازها ، كما أنه يكون العامل المؤثر بصورة كبيرة جداً في تشكيل الرسائل ، والاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة . فحضارة المنظمة توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والاعتقادات حول أين كانت المنظمة في الماضي ، وكيف كانت ، وما هي الآن ، وكيف ستكون في المستقبل ( Peters and Waterman , 1982 ) . والمنظمات ذات الحضارة القوية تستطيع أن تشكل عن رعي وبقوة عالية قيم العاملين بها ، كما يمكنها أن تدعم من قواعد السلوك لهم داخل المنظمة . فمثل هذه الحضارة تقلل من الحاجة الى وجود عبارات مكتوبة لرسائل المنظمة ، أو لسياساتها ، أو لقواعد التصرف بها لأن الافراد العاملين بالمنظمة يكونون قد مروا بعملية تطبيع اجتماعي على قيم وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة . كما أنهم يتعلمون من خلال هذه الحضارة ما هو سر وجود هذه المنظمة ، ولما توجد هذه المنظمة ( Trice and Beyer , 1984 ) .

وبهذا في صدد الحضارة الخاصة بالمنظمة أن نفهم طبيعة الحضارة في المنظمات الرائدة والتاجعة ، وكذلك أن نفهم طبيعة العلاقة بين الرسالة ،

والاستراتيجية ، وتلك الحضارة . دعنا نحاول أن نتقرب قليلاً من هذين الموضوعين .

١ - طبيعة الحضارة فى المنظمات الرائدة : بناماً على الدراسة التى قام بها بيتر ووترمان ( Peter and waterman, 1984 ) تم وضع بعض الصفات التى تميز الشركات الرائدة فى ميدان الاعمال بالولايات المتحدة . وقشل هذه الصفات بعض الخصائص الحضارية للمنظمات والتى عادة ما تكون أحد المكونات الهامة فى رسالة المنظمة . وتتمثل هذه الصفات فيما يلى :

أ - التحيز نحو التصرف بدلاً من الاجراءات : فمعظم الشركات الرائدة تحاول أن تتفادى أن تصبح مثقلة بالرسميات . ففى لا تستخدم اللجان ، أو التقارير الرسمية ، أو التخطيط التفصيلى بصورة كبيرة . ولكن يعمل محل ذلك كله قدر عالى من المرونة ، والقدرة على التجريب والتعديل .

ب - القرب من المستهلك : فمعظم هذه المنظمات الرائدة تكون موجهة ترجهاً تاماً بقضايا الجودة ، وتقديم منتجات تتصف بقدرة تحمل عالية ، وتقديم مزيداً من الخدمات للمستهلكين .

ج - الاستقلال والابداع : فمثل هذه المنظمات تشجع التفكير الخلاق ، والقدرة على الخلق والابتكار ، وتحاول بقدر المستطاع مساعدة أى فرد على تقديم افكار جديدة وخلاقه . وهى أيضاً تشجع على تحمل المخاطر المحسوبة ، كما أنها تتوقع أنه من المحتمل أن يفشل الافراد فى بعض الافكار كما ينجحون أحياناً أخرى .

د - الانتاجية من خلال الافراد : فمثل الشركات الرائدة تؤمن إيماناً عميقاً بأن أفضل أنواع الأصول التى تمتلكها هى تلك الأصول البشرية . وهى تعتبر الافراد العاملين بها رجال « خط النار » الأول الذى يمكنه أن يقدم افكاراً جيدة لتحسين الجودة أو لزيادة الانتاجية . وهى تعمل دائماً أن تزود اقرادها بالمعلومات الخاصة بالمنظمة وبرسالتها وبالانشطة التى تقوم بها ،

وغيرها من المعلومات . وهي أيضاً منظمات تسيطر عليها النظرية « Y » من حيث اعتماد الأفراد على انفسهم فى تقرير اى اتجاه يتخذه ، ولهم أن يسلكوه ، وأن يتحملوا كل المسؤولية عن اداء مهامهم ، وأن يتسولد لديهم روح الالتزام العالى بما يؤدوه من عمل ... الخ .

د - جميع عمليات المنظمة تدور حول مجموعة القيم الخاصة بها : فالمنظمة تعمل على ترسيخ كل القيم ، وقواعد السلوك فى اذهان العاملين بها . وهي تستخدم فى هذا كل الوسائل الممكنة والتي قد تتضمن استخدام القصص ، أو الاساطير ، أو الأمثلة الشعبية ... أو غيرها من الوسائل . ومن هنا فان جميع العمليات تكرر موجهة بهذه القيم والقواعد .

و - استخدام التنوع الحذر : فمعظم هذه المنظمات حين تتوسع عن طريق التنوع تستخدم التنوع حول أحد المهارات الفنية المتخصصة ، ثم تستخدم التنوع المترابط فيما بعد ذلك . أما التنوع غير المترابط فهو محدود الاستخدام جداً فى هذه الشركات الرائدة .

ز - ثبات الهيكل التنظيمى واستخدام عدد محدود من الاداريين : فمعظم المنظمات الرائدة تعمل على ثبات هيكلها التنظيمى بقدر المستطاع . وثبات الهيكل التنظيمى هو الذى يؤدى الى تكوين اطار فكرى مرجعى يمكن من معالجة المشكلات اليومية الى تواجها المنظمة . كذلك فان هذه المنظمات تستخدم عدد محدود من الاداريين ولا تعمل على زيادة عددهم دون حاجة حقيقية اليهم . ويؤدى ثبات الهيكل والعدد المحدود من الاداريين أن تتمكن المنظمة من مواجهة التغيرات التى تحدث فى البيئة بصورة سريعة .

ح - الجمع بين الحرية والسيطرة فى نفس الوقت : فمعظم هذه الشركات تتمتع بالقدرة على الجمع بين المركزية واللامركزية

فى نفس الوقت . فالاستقلال ، والشعور بملكية المنظمة ،  
والقدرة على الخلق والابتكار ، يتم دفعها الى المستويات الدنيا  
فى المنظمة . ولكن الادارة العليا فى نفس الوقت تستطيع  
السيطرة على القيم الاساسية التى تسعى المنظمة الى تحقيقها  
مثل الجودة ، ودرجة التحمل العالية للمنتج ، والخدمات  
للمستهلك ... الخ . فلا يعنى أن الحرية والاستقلال قد اعطيت  
لجميع المستويات التنظيمية أن المنظمة تفقد قدرتها على السيطرة  
على القيم الاساسية التى تسعى المنظمة الى تحقيقها ... بل  
تظل مثل هذه القدرة متوافرة للادارة العليا بالمنظمة .

## ٢ - العلاقة بين الرسالة، والاستراتيجية ، وحضارة المنظمة :

لقد قام كل من مايلز وسنر بتصنيف المنظمات الى عدة انواع وفقاً  
لطبيعة العلاقة بين حضارة المنظمة ، والاستراتيجية ، والرسالة التى  
توجد بها . فوفقاً لهم فان حضارة المنظمة تشكل طبيعة  
الاستراتيجيات ، والسياسات ، والخطط بها بحيث يحدد ذلك العلاقة  
بين المنظمة وبيئتها الخارجية ( Miles and Snow , 1978 ) . كذلك  
فان حضارة المنظمة ( مثل نماذج القوة وهيكلها داخل المنظمة ،  
وقيمها ، ومواردها ) تتأثر تأثراً بالفاً بالرسالة الاساسية الخاصة  
بها . ومن هنا فان كل منظمة وفقاً لطبيعة الحضارة بها يكون لديها  
نظماً تم تنميتها واختياره بدقة شديدة للاستجابة لأى تغيرات تحدث  
فى البيئة المحيطة . وعلى الجانب الآخر ، فان هناك من يرى أن  
وجود مثل هذه الحضارة قد يودى الى وقوع المنظمة فى مشكلة عدم  
قبول أى استراتيجيات جديدة نظراً لارتباطها بتلك الاستراتيجيات  
التي تتماشى مع حضارتها ( Hambrick , 1983 ) .

ولقد قام مايلز وسنر بالتمييز بين أربعة مجموعات من المنظمات وفقاً  
 للعلاقة بين الحضارة الخاصة بها ، واستراتيجياتها ، ورسائلها . وتشمل  
المجموعات الاربعة فى المدافعين ، والمتقنين ، والمحللون ، والمستجيبين .

أ - المدافعون Defenders : والمنظمات التي تنتمي الى هذه المجموعة هي تلك المنظمات التي تختار لنفسها موقفاً معيناً من البيئة وتحاول الدفاع عن هذا الموقف أو الاحتفاظ به دون تغيير . ففي هذه الحالة تكون أنشطة المنظمة ثابتة ( من حيث منتجاتها ) كذلك يتسم القطاع السوقى المستهدف بالثبات وعدم التغير . ومن هنا فان هذه المنظمات قليلاً ما تقوم بأى تطوير لمنتجاتها أو لطبيعتها أسرائها . وتعتمد هذه المنظمات فى منافستها للمنظمات الأخرى على تقديم منتج يتصف بالجودة العالية مع سعر تنافس الى حد كبير . ومن الدراسات التي تمت على هذه المجموعة من المنظمات اتضح أنها تتصف بترجيها ناحية الكفاءة ( أى الانتاج بأقل تكلفة ممكنة ) وذلك من خلال تحقيق انتاجية عالية للأفراد الذين يعملون بالمنظمة ، ومن خلال خفض التكاليف المباشرة عن طريق تطبيق الآلية الحديثة فى الانتاج والتي لا تحتاج الى اهدى عاملة كثيرة .

ب - المنقبون Prospectors : وتلك المنظمات تمثل الحالة العكسية للمنظمات السابقة فهي تلك المنظمات التي تعمل فى ظل تغيير مستمر سواءً للمنتجات التي تقدمها أو للأسواق التي تحاول دخولها . فمثل هذه المنظمات تعمل على تقديم منتجات جديدة ، أو دخول أسواق جديدة بصورة مستمرة . وهي أيضاً تحاول أن تتفادى وجودها فى موقف يتصف بتقديم منتج واحد ، أو التعامل فى سوق واحد ، أو استخدام تكنولوجيا من نوع واحد ، أو استخدام تسهيلات انتاجية من نوع واحد . وتتصف هذه المنظمات بكثرة الاتفاق على البحوث والتنمية لاكتشاف افكار لمنتجات جديدة ، كما تتصف أيضاً بالاهتمام بنشاط التسويق اهتماماً غير محدود .

ج - المحللون Analyzers : وتقع المنظمات التي تنتمي الى هذه المجموعة فى موقف وسط بين المجموعة الأولى والثانية . فمثل هذه المنظمات تعمل على الجمع بين القدرة على تحقيق الكفاءة العالية ، والثبات فى المنظمة ، وبين عملية التغيير فى المنتجات والأسواق . وعادة ما تركز هذه المنظمات على مجموعة أساسية من المنتجات التي

توجه الى مجموعة محددة من المستهلكين ولكن فى نفس الوقت اذا  
اتبع لها فرصة تقديم منتجات جديدة الى اسواق جديدة فانها سوف  
تستغل هذه الفرصة ولكن تبقى مجموعة المنتجات الاساسية كما هى  
دون تغير الا بصورة محدودة جداً .

د - المستجيبون Reactors : وفقاً لمايلز وسنر فان المنظمات التى  
تنتمى الى هذه المجموعة يتصف اداؤها بالسوء بصفة مستمرة .  
وتتصف هذه المنظمات بمجموعة الخصائص الآتية :

- (١) عدم وجود صياغة واضحة للرسالة .
- (٢) الفشل فى تكرين الاستراتيجيات ، والسياسات ، والخطط  
اللازمة لوضع رسالة المنظمة موضع التطبيق .
- (٣) وجود معارلات غير ناجحة لتعديل أو وضع استراتيجيات  
تتلائم مع طبيعة البيئة التى تعمل بها المنظمة .
- (٤) الحاجة الى تعديلات كبيرة جداً فى الهيكل التنظيمى ، وإلى  
بلل مجهودات ضخمة لوضع استراتيجية لمواجهة التغيرات فى  
البيئة .

### المستويات الخاصة بالاستراتيجيات :

قلنا أن الاستراتيجية ما هى إلا أداة لوضع رسالة المنظمة موضع  
التطبيق العملى وهى تتكون من الأهداف ، والخطط ، والاجراءات التى  
تحقق رسالة المنظمة . وقلنا أيضاً فى الفصل السابق أن هناك ثلاثة  
مستويات للإدارة الاستراتيجية وهى مستوى المنظمة ، ومستوى وحدات  
الاعمال الاستراتيجية ، والمستوى الوظيفى . ومن هنا فأننا سوف نجد أيضاً  
ثلاثة مستويات للاستراتيجيات ، تلك التى تقع على نطاق المنظمة ككل ،  
وتلك التى تخص مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية ، وأخيراً  
الاستراتيجيات الوظيفية . ومن المهم أن ندرك تلك المستويات عند دراسة  
استراتيجيات المنظمة . وبعد الفشل فى التمييز بين هذه المستويات الثلاثة  
للاستراتيجيات ، والفشل فى ادراك طبيعة المشاركة والتفاعل بين هذه  
المستويات الثلاثة من أهم الأخطاء التى يقع فيها الباحثون عند دراسة

الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمات . دعنا في هذا الجزء نقدم تقييماً بين الاستراتيجيات على المستويات الثلاثة ونوضح طبيعة العلاقة المتداخلة فيما بينها .

أ - الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل : تعد الاستراتيجية على مستوى المنظمة أكثر أنواع الاستراتيجيات قرباً لتحويل رسالة المنظمة الى أعمال وتصرفات فعلية . وعندما تتعدد الميادين الصناعية التي تعمل فيها المنظمة ، ومن ثم تتعدد منتجاتها فلا بد وأن تقوم الإدارة بتوجيه وحدات الأعمال المختلفة الخاصة بالمنظمة - والتي تخصص في ميدان صناعي معين أو تقديم مجموعة متشابهة من المنتجات - بحيث يترتب على أداء هذه الوحدات تحقيق الرسالة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ككل ( Richards , 1986 ) .

ورصلة عامة فان الاستراتيجيات التي توضع على مستوى المنظمة عادة ما تهتم بالمجالات الآتية :

(١) نطاق العمليات الخاصة بالمنظمة . أي تحديد ما هي طبيعة ميادين الأعمال التي سرف تعمل بها المنظمة ؟

(٢) تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة . وهنا يكون هدف التخصيص تركيز الموارد على ميادين الأعمال التي تفل المستقبل للمنظمة ، وتقليل الموارد الموجهة الى ميادين الأعمال التي من المحتمل أن تتوقف المنظمة عن الاستمرار فيها في المستقبل .

(٣) المشاركة Synergy . أي كيف يمكن أن تتم خلق عملية التكامل بين أنشطة المنظمة في ميادين الأعمال المختلفة لصالح المنظمة ككل ؟

(٤) الاداء المالي . ويعنى تقييم ما اذا كان كل ميدان من ميادين الأعمال التي تعمل بها المنظمة يساهم في تمويل المنظمة بالدرجة المتوقعة منه ، أو وفقاً لقدراته .

(٥) الهيكل الخاص بالمنظمة . أي هل تتكامل وتتوافق كل اجزاء المنظمة معاً لتعمل كنظام واحد ؟ وهل توجد عملية اتصال

فعالة فيما بين هذه الأجزاء ؟ ، وهل خطوط السلطة والمسئولية واضحة ؟ وهل توجد مراكز للحساب قد تم خلقها داخل المنظمة ؟

والواقع أن الاستراتيجيات على مستوى المنظمة هي استراتيجيات تخدم قضية اتخاذ القرارات في الأجل الطويل . ومن هنا فإن هذه الاستراتيجيات لا تتغير بصورة دائمة . وكذلك فإن هذه الاستراتيجيات تكون عادة مصاغة بصورة عامة وغير محددة إذا ما قرنت بالاستراتيجيات التي توجد في المستويات الأخرى .

ب - الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال  
الاستراتيجية : في الفصل السابق قمنا بتعريف ما هو المقصود بوحدة الأعمال الاستراتيجية . وقلنا أن كل وحدة استراتيجية ما هي الا مجمع لمدة من الأقسام التي تتولى تقديم بعض المنتجات أو الخدمات المشابهة . وعادة ما يكون لكل وحدة من هذه الوحدات سوقاً مستقلاً ، ومناسبون مستقلون ، ومن ثم استراتيجياتها المستقلة . وقد تكون رسالة كل وحدة أيضاً مختلفة عن وسائل الوحدات الأخرى . ولكن جميع رسائل هذه الوحدات تتماشى مع الرسالة الخاصة بالمنظمة ككل . فمثلاً قد تكون رسالة أحد الوحدات متشعبة في توليد أكبر قدر من الدخل النقدي للمنظمة بينما قد تكون رسالة وحدة أخرى متشعبة في استخدام هذا الدخل النقدي في التوسع في الأسواق . تقديم منتجات جديدة يفرض زيادة المبيعات أو زيادة حصة المنظمة في الأسواق .

وعادة ما تركز الاستراتيجيات الخاصة بالوحدات الاستراتيجية على عدد من المجالات أهمها المجالات الأتية :

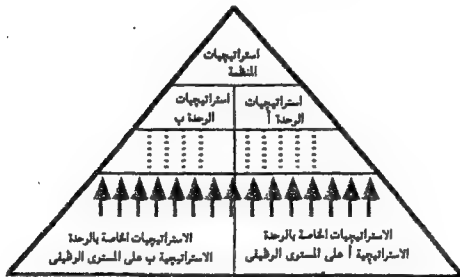
(١) خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للتأكد من أن كل هذه الوحدات تعمل في إطار الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل .

(٢) محاولة خلق وتدعيم بعض المزايا التنافسية الفريدة لكل وحدة من هذه الوحدات .

(٣) تحديد القطاع السوقى المستهدف لكل منتج تقدمه هذه الوحدات ، وتكوين الاستراتيجيات اللازمة لزيادة قدرة الوحدات على المنافسة فى كل قطاع من هذه القطاعات السوقية .

(٤) متابعة القطاع السوقى لكل منتج للتأكد من أن الاستراتيجية الخاصة لكل قطاع تتماشى مع احتياجات السوق . مع الموقف الحالى الذى يوجد عليه كل قطاع سوقى مستهدف .

ج - الاستراتيجيات على المستوى الوظيفى : تهتم الاستراتيجيات التى توضع على مستوى الوظائف الخاصة بالمنظمة ببعض القضايا الجزئية مثل قضية خط المنتجات Product-Line ، وقضية تنمية وتحسين الاسواق ، وقضايا التوزيع ، والتمويل والبحوث والتنمية ، والانتاج ، وتخطيط القوى العاملة . وكما يوضح الشكل رقم (٢-٢) فان الاستراتيجيات الوظيفية تعمل دائماً فى ظل الاستراتيجيات الخاصة بالوحدات الاستراتيجية والتى بدورها تعمل على تحقيق الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ككل .



شكل رقم (٢-٢) يوضح طبيعة العلاقة بين المستويات الثلاثة للاستراتيجيات  
المصدر : Thomas J., Strategic Management , 1988 , P. 45 .

وتشمل المجالات التي تركز عليها الاستراتيجيات الوظيفية  
ما يلي :

- (١) الاستخدام الفعال والكفء للتخصصين الوظيفيين داخل المنظمة .
- (٢) خلق درجة عالية من التكامل والمشاركة داخل المجالات الوظيفية . فمثلاً يمكن خلق التكامل بين الاعلان ، والترويج ، وبحوث السوق في المجال التسويقي . أو يمكن خلق التكامل بين الشراء ، والرقابة على المخزون ، والنقل في مجال الانتاج والعمليات ... وهكذا .
- (٣) التأكد من أن الاستراتيجيات الوظيفية تتماشى وتتشارك مع الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة من وحدات الاعمال الاستراتيجية التي توجد بها هذه المجالات الوظيفية .

والواقع أن هذه الاستراتيجيات الوظيفية تكون أكثر اهتماماً بعملية التوقيت المناسب لكل نشاط وظيفي على حدى . فمثلاً تهتم الاستراتيجية بأن يكون الاعلان عن منتج جديد متاحاً في وسائل الاعلان بمدة محددة ( مثل ٦٠ يوم ) قبل عملية شحن المنتج الى مراكز التوزيع . ولهذا السبب ( الاهتمام بمسألة توقيت كل نشاط ) نجد أن هذه الاستراتيجيات تستمر لفترة زمنية محددة اذا ما قورنت بالاستراتيجيات الخاصة بالوحدات الاستراتيجية أو بالمنظمة ككل . كذلك فان القدرة على محاسبة الافراد تكون أعلى في ظل هذه الاستراتيجيات حيث أن النتائج الخاصة بها عادة ما تحدث في زمن قصير . ويعبر الجدول رقم ( ٢-٣ ) عن الفروق الأساسية بين انواع الاستراتيجيات الثلاثة .

الاستراتيجيات على مستوى الفرع	الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية	الاستراتيجيات على مستوى المنظمة	الفرع
1 - تحقيق استراتيجيات المنظمة التنسيق مع الوحدات الأخرى ونقل مبدأ تنافسية لكل وحدة .	تحقيق استراتيجيات المنظمة التنسيق مع الوحدات الأخرى ونقل مبدأ تنافسية لكل وحدة .	تطبيق رسالة المنظمة الربحية على درجة مساهمة الوحدات في تحقيق رسالة المنظمة	1 - الفرع
2 - حل التغيير بعد عملاً محدداً للمنظمة أم عملاً عاماً ؟ ما هي الأوراق الخاصة بين التغيرات أو الأسواق المتاحة لنا ؟	حل التغيير بعد عملاً محدداً للمنظمة أم عملاً عاماً ؟ ما هي الأوراق الخاصة بين التغيرات أو الأسواق المتاحة لنا ؟	ما هو ميدان أعمال المنظمة حالياً ؟ ما هو ميدان الأعمال الذي يجب أن نركز فيه ؟	2 - الامتداد الداخلية 3 - الامتداد الخارجية
4 - توزيع التغيرات المحتملة في وحدة الأعمال من حيث المنتج أو الاستراتيجيات . تقسيم الأعمال (من يدور إلى ستة فصولاً . تفصيلي وأكثر تفصيلاً .	توزيع التغيرات المحتملة في وحدة الأعمال من حيث المنتج أو الاستراتيجيات . تقسيم الأعمال (من يدور إلى ستة فصولاً . تفصيلي وأكثر تفصيلاً .	مواجهة البيئة العامة والخاصة . مطيل الأجل (3 سنوات أو أكثر) مقابل الأجل (1-3 سنوات) يمكن قياسه لدرجة ما ، ويشتج بدرجة معقولة من المرونة .	4 - الإطار الزمني 5 - قياس مستوى الأداء

جدول ( ٣-٣ ) مقارنة بين الأبعاد الثلاثة للاستراتيجيات، وفقاً لمسعى التنظيمية  
المصدر : Thomas J, Strategic Management , 1988, P. 46.

## الادارة الاستراتيجية فى بعض المواقف الخاصة :

إن ما تم الحديث عنه حول وضع رسالة المنظمة واستراتيجياتها يسرى على المنظمات الصناعية التى تعمل بفرض تحقيق الربح ، والتى تتعامل فى السوق المحلى فقط ، والتى يكون حجمها ونطاق عملياتها كبيراً بصورة نسبية . والواقع أن هذه الحالة لا تمثل الحالة الوحيدة فى دنيا الاعمال . ففى واقع الأمر قد نجد فى مجال الاعمال تلك المنظمات التى يتعدى سوقها نطاق الدولة التى تعمل بها والتى قد يصل أحياناً الى التعامل فى معظم أسواق العالم . ويطلق على هذه المنظمات اسم المنظمات المتعددة الجنسية Multinational Organizations . ونظراً للطبيعة الخاصة لهذه المنظمات فان عملية وضع الرسالة وتكوين الاستراتيجيات الخاصة بها سوف تختلف عن وضع الرسالة وتكوين الاستراتيجيات فى الحالة العامة وهى حالة المنظمات الصناعية التى تعمل فى سوق واحد . كذلك نجد فى مجال الأعمال تلك المنظمات الخدمية التى لا تعمل بفرض تحقيق الربح Nonprofit Organizations . أو قد نجد أيضاً بعض المنظمات ذات نطاق الاعمال الصغير والتى يطلق عليها اسم المنظمات صغيرة الحجم Small Business Organizations . وبطبيعة الحال فان عملية تحديد رسالة المنظمة أو تكوين استراتيجياتها سوف تختلف فى هذين النوعين من المنظمات عنها فى حالة الحديث عن الحالة العامة وهى حالة المنظمات الصناعية . ومن هنا فاننا فى هذا الجزء سوف نتعرض لعملية تحديد رسالة المنظمة وتكوين الاستراتيجية فى هذه الحالات الخاصة وهى :

- (١) وضع الرسالة وتكوين الاستراتيجيات فى المنظمات المتعددة الجنسية .
- (٢) وضع الرسالة وتكوين الاستراتيجيات فى المنظمات التى لا تعمل بفرض تحقيق الربح .
- (٣) وضع الرسالة وتكوين الاستراتيجيات فى المنظمات ( المشروعات ) الصغيرة الحجم .

## ١ - تكوين الاستراتيجية فى المنظمات المتعددة الجنسية :

عندما تنمو المنظمة ويتسع حجم اعمالها فان الاسواق المحلية قد تصبح غير قادرة على استيعاب ما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات . والمنظمة الناجحة هي التى تسعى الى خلق بعض الاسواق الخارجية لها ، وإلى محاولة اعداد هذه الاسواق بالصورة المريحة لها . وإذا كان حصول المنظمة على بعض الاسواق العالمية هو أمر هام جداً لنموها واستمرارها إلا أن هذا التوجه يؤدي عادة الى ظهور بعض العوامل التى تؤدي الى تعقد عملية الادارة الاستراتيجية بها . ومن أهم هذه العوامل ما يلى ( Dymsha , 1972 ) :

١ - وجود العديد من صور الاختلاف بين الدول التى تعمل بها المنظمة من حيث بيئتها الحضارية ، والاجتماعية ، والسياسية ، والقانونية ، والاقتصادية والذي يؤدي الى تعقد طبيعة البيئة التى لابد وأن تتواءم معها المنظمة بواسطة الادارة الاستراتيجية . ولا يقف الأمر عند حد وجود الاختلافات ولكنه يمتد الى وجود تغيير مستمر فى طبيعة هذه البيئات وعدم استقرارها .

٢ - وجود اختلافات بين الدول فى مفهوم السيادة القومية وفي الاوضاع الاقتصادية .

٣ - صعوبة عمليات الاتصال بين وحدات المنظمة والتي توجد فى دول مختلفة نتيجة الاختلافات فى اللغة ، والحضارة ، وممارسات الاعمال ، والمسافة الجغرافية .

٤ - ندرة المعلومات الجاهزة فى شكل نافع لعملية اتخاذ القرارات فى بعض الدول .

٥ - وجود اختلافات شديدة فى هياكل الصناعة ، وفي ادراك معنى المنافسة ، وفى درجة تأييد الحكومات لنشاط الاعمال .

٦ - وجود بعض المنظمات أو القوانين أو الإتفاقيات والتي تحد من المنافسة أو على الأقل توجه المنافسة الى وجهة محددة ( مثل دول السوق الأوروبية المشتركة ، أو منظمة الأوبك OPEC ، أو الاتفاقيات العام على التجارة الدولية ، والتعريفات الجمركية ... الخ ) .

## ١ - تحديد الرسالة Defining an International Mission :

أن السؤال الرئيس الذى يواجه المنظمة عندما تتوجه الى التعامل فى الاسواق الدولية هو ما هى درجة التفغلل التى سوف تلتزم بها فى هذه الاسواق ؟ ويقصد بدرجة التفغلل فى السوق الأجنبية درجة التزام المنظمة وإيمانها بأهمية هذه الاسواق بالنسبة لها . ويوضح الجدول رقم ( ٢-٤ ) درجات التفغلل المختلفة للمنظمات فى الاسواق الأجنبية . وبطبيعة الحال تتوقف رسالة المنظمة دولياً على درجة التفغلل التى سوف تختارها لنفسها ، ومن هنا فالتنا يمكن أن نجد أربعة تصورات مختلفة لرسالات المنظمات المتعددة القومية .

---

\* **النشاط المحلى :** أى أن المنظمة تقوم بإنتاج وبيع منتجاتها أو خدماتها فى سوقها المحلى فقط مع مواجهة المنافسة فى هذا السوق من بعض المنظمات الدولية الأجنبية .

\* **التصدير :** عندما ترغب الشركة فى الاستفادة من بعض الطاقات العاطلة لديها نظراً لوجود سوق محلى محدود ، أو عندما ترغب فى تخفيض متوسط التكلفة للوحدة من خلال الانتاج بحجم كبير فانها تقوم إما انتاج / أو بيع المنتج خارجياً ومحلياً .

\* **نشاط التسويق الدولى :** عندما تدخل المنظمة فى هذه المرحلة فانها تقوم بإنتاج منتجات مختلفة بحيث تتواءم هذه المنتجات مع ظروف كل سوق خارجية . وقد تختلف المنتجات التى تباع فى السوق المحلى عن تلك التى تباع فى الاسواق الخارجية ، بل قد يختلف المنتج وكل سوق خارجى . أى عدم وجود علاقة بين المنتجات فى الاسواق المختلفة .

\* **المنظمات المتعددة الجنسية :** فى هذه المرحلة فان العلاقة بين العمليات التى تقوم بها المنظمة فى كل دولة تكون قوية . فالمنظمة قد تنشر عملياتها الصناعية فى عدة دول للاستفادة من الوفورات التى يمكن أن تتحقق فى كل دولة على مستوى المنتج النهائى ككل . فمثلاً قد تستفيد المنظمة من موقع إحدى الدول ، أو من تكلفة العمالة

الرخيصة فى دولة أخرى ، أو حتى فى تصنيع جزء واحد من المنتج فى كل دولة نظراً لأن كل دولة منها ذات خبرة خاصة فى هذا الجزء ... الخ . فالعبرة الاساسية فى هذه المرحلة تكون محاولة تعظيم مستوى الادارة للمناظ - شكل بصرف النظر عن موقع الوحدات المنتجة الى المنظمة .

#### جدول (٢-٤) درجة المشاركة والتفغل فى الاسواق الدولية

ب - بعض القضايا الاستراتيجية فى المنظمات المتعددة الجنسية : عندما تقرر المنظمة بالدخول الى ميدان الاسواق الدولية فان عليها أن تراعى بعض القضايا الاستراتيجية والتي تؤثر على تكوين استراتيجياتها . وكلما زادت درجة تفغل المنظمة أو مشاركتها فى نشاط التسويق الدولى كلما كانت هذه القضايا اكثر تأثيراً على تكوين استراتيجياتها ( Brar , Ramsey and Wright , 1982 ) . وتمثل هذه القضايا الاستراتيجية فى الآتى :

١ - إدارة العملات الأجنبية المتعددة : نظراً لعدم استقرار الظروف الاقتصادية ، والإجتماعية ، والسياسية للدول التى تتعامل معها المنظمة فان سعر الصرف للعملات الخاصة بهذه الدول يتأرجع بين الصعود والهبوط بصورة مستمرة . كذلك فان معدلات التضخم فى هذه الدول سوف تكون مختلفة بل وتختلف من وقت لآخر . ومن هنا فان على المنظمة التى تتعامل فى أسواق هذه الدول أن تحدد لنفسها طريقة محددة لادارة ايراداتها بالعملات المختلفة . ويكون الهدف الاستراتيجى هنا هو محاولة الوصول الى ذلك الخليط الامثل من العملات والذي يوفر قدرأ من السيولة دون أن تفقد المنظمة القوة الشرائية الجيدة .

٢ - التوسع Expansion : من القضايا الهامة التى تتعلق بالمنظمة عند دخولها الى الاسواق الاجنبية قضية التوسع كهدف أساسى لها فى هذه الاسواق . والواقع أن مثل ذلك الهدف قد لا يكون من الممكن تحقيقه فى بعض الاسواق . فمثلاً قد يكون

الخوف من التأميم للمنظمة في الدول الأجنبية أحد العوائق التي تمنع من نمو المنظمة واتساعها في هذه الدولة . كذلك وجود عجز في الميزان التجاري للدولة ، أو رغبة الدولة المضيفة في تحقيق درجة عالية من الاكتفاء الذاتي والاعتماد على النفس ، أو قصور السوق المالي للدولة المضيفة من العوامل الهامة والتي تحد من قدرة المنظمة الدولية على التوسع في الاسواق الأجنبية .

### ٣ - لامركزية الانتاج Decentralization of Production :

من الظواهر الحديثة في ميدان الاعمال الدولية أن تقوم المنظمة بتوزيع عمليات الانتاج للأجزاء المختلفة للمنتج على عدد من الدول بدلاً من تركيز كل العمليات الانتاجية في دولة واحدة . وتظهر هذه الظاهرة بوضوح في مجال الصناعات الالكترونية أو في مجال صناعة السيارات . ويكون الهدف من هذه الظاهرة محاول المنظمة الدولية للاستفادة من المزايا التنافسية لكل دولة ، وتقليل حجم الاستثمار في الدولة الواحدة والذي يقلل من المخاطر الناشئة عن قيام الدولة المضيفة بتأميم أصول المنظمة .

### ٤ - درجة الآلية ومقدار التكنولوجيا :

تختلف الدول في مقدار الآلية التي تتقبلها . ومن أمثلة ذلك وجود الرفض التام لفكرة استخدام الانسان الآلي Robert في الولايات المتحدة بواسطة نقابات العمال ، وقبولها قبولاً تاماً في اليابان . ومن هنا فإن أحد القضايا الاساسية التي تواجه المنظمات الدولية هي تحديد مقدار الآلية ومقدار ومستوى التكنولوجيا الذي يمكن استخدامه في كل دولة وفقاً لظروفها .

### ٥ - العلاقة بين العاملين والادارة :

تختلف طبيعة العلاقة بين العاملين ورجال الإدارة من دولة لأخرى وذلك وفقاً لوجود نقابات عمالية ، ووفقاً لدرجة فعالية هذه النقابات . ومن المهم للمنظمة الدولية أن تقوم بدراسة طبيعة هذه العلاقة حيث أنها تؤثر تأثيراً بالغاً على سير العمل وتكلفة الانتاج .

٦ - تدويل أذواق المستهلكين : هناك العديد من المنتجات التى تباع فى عدد من الاسواق الاجنبية كما هى فى السوق المحلى للمنظمة ويبدون اجراء أي تعديلات عليها . ولكن على الرغم من ذلك فان الاستراتيجيات التسويقية لابد وأن تختلف من دولة لأخرى نظراً لاختلافات فى قواعد السوق والقيم الحضارية للدول التى تباع فيها المنتجات حتى ولو ظل الشكل المادى للمنتج كما هو فى السوق المحلى دون تغير فيه .

ج - الادارة الاسعرايحية فى المنظمات المتعددة الجنسية : تختلف طبيعة الادارة الاستراتيجية فى المنظمات المتعددة القومية عنها فى المنظمات التى تتعامل مع الاسواق المحلية فقط . ويعود السبب فى هذا الاختلاف الى ثلاثة عوامل أساسية والتى يوضحها الجدول رقم ( ٢-٥ ) . وتمثل هذه العوامل فى :

أولاً : وجود اختلافات فى طبيعة بيئة الأعمال بين الدول المتقدمة والدول النامية .

ثانياً : وجود العديد من الاختيارات الاستراتيجية البديلة فى هذه الدول والتى تؤدى الى تعقد عملية الادارة الاستراتيجية .

ثالثاً : وجود اختلافات فى مناخ تطبيق الاستراتيجيات التى تقوم المنظمة باختيارها من دولة لأخرى .

عناصر الاختلاف	الدول النامية	الدول المتقدمة
١ - الدراما السياسية	تتصف بالتذبذب وعدم الاستقرار كما أنها تعد عاملاً هاماً من الدراما المؤثرة على نشاط الاتصال .	تتصف بالاستقرار وتأثيرها هاماً ما يمكن محدود على دنا الاتصال . نسبة مرصدة .
٢ - الاقتصاد	مختلف بشدة بين هذه الدول بل قد يختلف في الدولة الواحدة من مكان لآخر .	تدخل محدود ولكن التنبؤ به بدرجة معقولة . تتوافر المصالحات المتأخرة بصورة دائمة .
٣ - تدخل الحكومة	تدخل مكثف وعرضه للتغيير باستمرار .	لا تدخل الحكومة .
٤ - المصالحات	من التناذر فوائده المصالحات المتأخرة ولذا فهي تحتاج إما للتغريب أو إعادة تقسيم المصالحات للاتفاقية .	وتصدر أسواق عالمية محدودة الدور ، وحركة تدفق الأموال ( رأس المال ) يخضع عادة للرقابة الحكومية .
٥ - التمويل	سحبة المسجل على المبيعات وارتفاع تكلفة التمويل عليها .	تتوافر المصالحات بسهولة مع تكلفة منخفضة في التمويل عليها .
٦ - بحث السوق	وتجود وسائل معلوماتية محدودة ، ووجود العديد من القيود على استضافتها ، وبعض الدول تقسم العمل أهمية على جداً قد يحد من استخدام وسائل الاتصال للضرورة .	تتوافر العديد من وسائل الاتصال ، وعدم وجود قيود على استضافتها ، ووجود العديد من وسائل الاتصال للضرورة .
٧ - الإعلان	وتجود حرية كبيرة على استغلال المصلحة ، وعدم قيود مسير المصالحات المختلفة ، ووجود قيود حكومية على تناذر المصلحة داخل الدولة .	تتوافر المصالحات بسهولة مع تكلفة منخفضة في التمويل عليها .
٨ - التردد	عادة ما تكون غير مناسبة	تتوافر المصالحات بسهولة مع تكلفة منخفضة في التمويل عليها .
٩ - وسائل النقل والاتصالات	صعوبة ما يحسم كميته وأهميتها وعدم الاستفادة بها ، وصعوبة ما يتم إعادة التفاوض بشأنها لذا فهو أحد الأطراف بعدم رضا عنها .	تتوافر المصالحات بسهولة مع تكلفة منخفضة في التمويل عليها .
١٠ - المبادر	عادة ما لا يمكن الاستفادة من العامل رصده ، وقد يحسم المصالح في عملية الإدارة بطريقة إيجابية من خلال التفاوض ، وهذا ما يحسم العاملون إلى التفاوض من خلال العملية السياسية بدلاً من خلال المفاوضة الجماعية .	تتوافر المصالحات بسهولة مع تكلفة منخفضة في التمويل عليها .
١١ - العلاقات الصناعية والمصالحات	هناك العديد من التفاوض التي تعد من عمليات التجارة الدولية وتتمتع بالأهمية الشديدة لعمليات الاتصال .	تتوافر المصالحات بسهولة مع تكلفة منخفضة في التمويل عليها .
١٢ - إبرام التجارة الدولية	لا توجد هذه القيود ، وإن وجدت فهي محدودة الأهمية .	تتوافر المصالحات بسهولة مع تكلفة منخفضة في التمويل عليها .

جدول رقم (٤-٢) يوضح الاختلافات بين أسواق الدول النامية والمتقدمة وتأثيرها على عملية الإدارة الاستراتيجية

للمنظمات المتعددة الجنسيات

المصدر : يتصرف من : Murdick R.G. et al, Business policy : A Framework for Analysis , 1984 , P. 275

## ٢ - تكوين الاستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف الى تحقيق الربح :

من الاشياء الهامة التي يجب مراعاتها عند الحديث عن الادارة الاستراتيجية - في المنظمات التي لا تهدف الى تحقيق الربح هي أن هذه المنظمات متنوعة ومتعددة الأغراض والرسائل . فهي تجمع بين المنظمات التي لا تهدف وراء القيام بنشاطها الإصالي الى تحقيق الارباح ، ويعبر الجدول رقم ( ٢-٦ ) عن بعض أنواع المنظمات التي يمكن تصنيفها كمنظمات لا تهدف الى تحقيق الربح .

نوع المنظمة		
قطاع خاص	شبه حكومي ( عام )	حكومي ( عام )
مصادر التمويل خلال التبرعات والمساهمين .	خلال المبيعات مدعومة ببعض الموارد الأخرى .	خلال عملية تمويل الضرائب المختلفة .
من خلال المساهمين والذين عادة ما يكونون أفراد خارج الحكومة .	من خلال تفتيش الحكومة للامانة ومعدلاته .	من خلال التوازنات التي تحكم عملية التمويل
أمثلة الكنائس والمساجد .	منظمات الخدمات العامة كالسكهرباء والمياه .	التحصيل والتخصيص للضرائب .
	تطبيق القانون كالشرطة والجامعات والمستشفيات والقضاء ، والمكتبات العامة .	

جدول ( ٢-٦ ) يوضح بعض المنظمات الاعمالية التي لا تهدف الى تحقيق الربح من وراء نشاطها .

أ - خصائص المنظمات التي لا تهدف الى تحقيق الربح :

تتصف المنظمات التي لا تهدف الى تحقيق الربح بعدد من الخصائص والتي تجعل عملية استخدام مفهوم الادارة الاستراتيجية بها عملية

صعبة للغاية ، والواقع أن العديد من هذه الخصائص قد توجد فى المنظمات التى تهدف الى تحقيق الربح ولكن بدرجة أقل . وأهم هذه الخصائص ما يلى ( Newman and Wallender , 1978 ) :

١ - الخدمة غير ملموسة وصعب قياسها : فطبيعة الخدمات التى تقدمها هذه المنظمات هى خدمات غير منظورة ومن الصعب جداً القيام بعملية قياسها قياساً دقيقاً ومحدداً .

٢ - تأثير المستهلك محدود وضعيف : فالمستهلكين لخدمات المنظمة عادة ما يكرهوا فى المنطقة التى توجد بها المنظمة ، كما أنهم قد يساهموا بقدر محدود فى دخل المنظمة ، وأنهم قد يقرروا بدفع ثمن الخدمة مقدماً وقبل حصولهم عليها .

٣ - عدم وجود انتماء محدود من قبل العاملين بالمنظمة : ويعد ذلك الى أن الفرد الذى يعمل فى هذه المنظمات قد يكون انتماءه أولاً للمهنة الخاصة به قبل أن يكون للمنظمة التى يعمل بها . فاستاذ الجامعة يكون انتماءه أولاً الى مهنته قبل أن يكون للجامعة التى يعمل بها . فهو يرى مثلاً أنه استاذ للاقتصاد أو المحاسبة أو الادارة قبل أن يكون استاذاً فى كلية التجارة .

٤ - تدخل بعض المتبرعين فى أعمال الادارة للمنظمة : فحيث أن المنظمات التى لا تهدف الى تحقيق الربح تعتمد فى تمويلها على المتبرعين من الافراد أو الحكومة فان التهديد بمنع التبرعات أو المنح قد يستخدم للتأثير على القرارات الادارية داخل المنظمة .

٥ - وجود قيود على استخدام نظام الثواب والعقاب فى المنظمة : وتظهر هذه المشكلة كنتاج طبيعى للخصائص رقم واحد ، وثلاثة ، وأربعة . فمثلاً عملية الترقية تتم وفقاً للاقدمية المطلقة نتيجة صعوبة الاعتماد على نظام الكفاءة حيث تواجه

المنظمة مشكلة في قياس مستوى أداء الافراد لارتباط ذلك بضرورة قياس الخدمة . كذلك فان الضغوط التي قد تمارسها الجهات التي تقوم بتمويل المنظمة قد تؤثر على عمليات الترقية بها ، كما تؤثر على نظام التحفيز المعمول به داخل المنظمة .

٦ - استخدام مفهوم القيادة البطولية أو النرجسية :  
تمثل هذه المنظمات تعتمد على مفهوم القيادة البطولية charismatic أو القيادة الروحية Mystique في علاج الصراعات داخل المنظمة ، وفي التغلب على العقبات التي تواجهها ، وفي خلق قدر عالى من التزجد لأعمال المنظمة .

ب - تأثير خصائص المنظمات التي لا تهدف الى تحقيق الربح  
على استخدام مفهوم الادارة الاستراتيجية :  
الواقع أن الخصائص الستة التي سبق ذكرها يكون لها عادة تأثيراً بالغاً على ممارسة الادارة الاستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف الى تحقيق الربح . ومن أهم مجالات التأثير ما يلي :

١ - تصدد الأهداف يحد من استخدام التخطيط  
الرشيدي :  
ففى ظل هذه المنظمات لا يوجد هدف واحد ترغب المنظمة في تعظيمه . واختلاف الأهداف بين الافراد العاملين في المنظمة تجعل كل فرد يقوم بنشاط مختلف معتقداً أن ذلك النشاط سوف يسهم في استمرار المنظمة . وحيث أن تأثير المستهلك محدوداً على المنظمة فان العاملين بها يرون دائماً ما هو جيد وصالح للمستهلك . فنشاطهم لا يتم توجيهه بواسطة حاجات المستهلك ( مثل الموقف في المنظمات التي تهدف الى تحقيق الربح ) ولكن هم يفرضون على المستهلك ما يرونه صالحاً له .

٢ - لا يكون التخطيط مرجحاً بالمستهلك ولكن بالممولين :  
فالمنظمة تستطيع أن تزيد من مصادر الأموال من خلال تحريك التركيز على المستهلك في عملية التخطيط

الاستراتيجى الى التركيز على تكوين جماعات مؤيدة ومتحالفة من الافراد والجهات التى تمولها أو يحتمل أن تقوم بتمويلها فالتخطيط الاستراتيجى فى هذه المنظمات لا يركز على الحصول على رضا المستهلك ولكن الحصول على رضا الاطراف التى تقوم بتمويل المنظمة .

٣ - تنمية الأهداف وظهور القوى السياسية داخل المنظمة : فنظراً لعدم وجود أهداف واضحة للمنظمة أو للانشطة السياسية بها فانه يكرن من السهل أن تنحى الأهداف جانباً وأن يتحدد مسار المنظمة وفقاً للقوى السياسية الداخلية للأفراد . وعدم وجود أهداف واضحة أيضاً يعطى الفرصة للمديرين داخل المنظمة فى أن يقوموا بتحويل هذه الاهداف Leeway وفى تفسير ما هو متوقع من المنظمة .

٤ - يتصف التخطيط فى هذه المنظمات بالجمرد : لوجود مجموعة من المبادئ والقيم المهنية ، ووجود تقاليد للعمل داخل هذه المنظمات ، وأطار خلقى محدد يسهل كثيراً من تخطيط الانشطة والعمليات الروتينية . ولكنه فى نفس الوقت يضع كثيراً من القيود على الاستجابة السريعة للمنظمة لأى تغيرات فى بيئتها أو فى رسالتها .

٥ - تعقد عملية التفويض للسلطة/ واستخدام مفهوم اللامركزية : إن الفروض الذى تتصف به أهداف المنظمة ورسالتها يعوق الى حد كبير عمليات الاتصال والتفويض بين المستويات الادارية العليا والمستويات الادارية الأقل . ففى ظل هذا الوضع لا تستطيع الادارة العليا أن تنقل الى المستويات الادارية الأخرى ما الذى تهدف المنظمة الى تحقيقه من خلال إعمالها وانشطتها المختلفة . كذلك فان الإداريين فى المستويات الادارية العليا يكون لزاماً عليهم أن يأخذوا باهتمام شديد حاجات الأفراد الذين يقومون بتمويل المنظمة . ومن هنا فانهم غالباً ما

يحفظون سلطة اتخاذ القرار في أيديهم حتي يضمنوا عدم اتخاذ قرارات تتعارض مع مصالح هؤلاء الممولين

٦ - التركيز على المجالات التي تخلق التكامل بين المنظمة والجمهور الخارجى : ننظراً لرغبة المنظمة فى توطيد العلاقة مع الجهات الخارجية والتي تتولى عملية تمويل المنظمة فإنها تركز على تلك الأنشطة التي يمكنها أن تخلق درجة عالية من التكامل بين المنظمة وهذا الجمهور الخارجى ، ومن هنا تبرز أنشطة العلاقات العامة والتي تزداد أهمية عند تقديم المنظمة لعدد من الخدمات غير الملموسة أو عندما تعمل المنظمة فى ظل وجود أهداف متعددة لها وتتسم هذه الأهداف بالتغير المستمر .

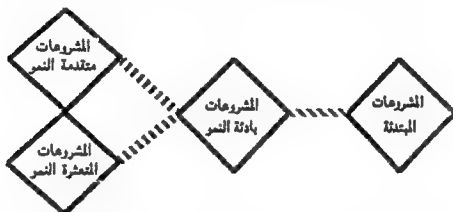
ويمكن القول أن عملية الإدارة الاستراتيجية فى هذه المنظمات لا تختلف عنها فى المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الربح ، فهي تبدأ بتحديد الرسالة ، والأهداف ، ثم وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الرسالة والأهداف . ولكن القيود السابقة الذكر تؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء الخاص بالإدارة الاستراتيجية فى المنظمات التي لا تعمل بغرض تحقيق الربح . ومثل هذه القيود تخلق تحدياً حقيقياً أمام الإداريين العاملين فى هذه المنظمات والتي ينهق التغلب عليها حتى تضمن هذه المنظمات الاستمرار والبقاء .

### ٣ - تكوين الاستراتيجية فى المشروعات الصغيرة الحجم :

كما أن المنظمات التي لا تعمل بغرض تحقيق الربح تتضمن العديد من الأنواع فإن المشروعات الصغيرة الحجم تتضمن أيضاً العديد من المشروعات ذات الأحجام المختلفة .

أ - أنواع المشروعات الصغيرة الحجم وبعض القضايا الاستراتيجية لكل منها : يوضح الشكل رقم ( ٢ - ٣ ) عن الأنواع الأربعة للمشروعات الصغيرة الحجم والواقع فإن نوع المشروع يؤثر على نوعية القضايا الاستراتيجية التي يواجهها هذا المشروع

والنوع الأول من هذه المشروعات يطلق عليه إسم المشروعات المبتدئة ، أما النوع الثاني فيسمى بالمشروعات هادئة النمو ، ويطلق على النوع الثالث اسم المشروعات ذات النمو المتقدم ، وأخيراً فإن النوع الرابع يطلق عليه اسم المشروعات المتعثرة النمو .



شكل رقم ( ٢-٣ ) يوضح أنواع المشروعات الصغيرة الحجم

١ - المشروعات المبتدئة Start-up Business : تمثل هذه المشروعات تلك التي تكون في بداية حياتها في دنيا الاعمال . ومثل هذه المشروعات عادة ما تواجه مجموعة من القرارات الحيرية والاساسية ( الاستراتيجية ) والتي تؤثر على شكل المشروع واتجاهاته مثل انواع المنتجات أو الخدمات التي سوف يقدمها المشروع ، وطبيعة الأسواق التي سوف يتعامل معها المشروع ، وكذلك السياسات التي سوف يلتزم بها المشروع ( Tate , Megginson, Scott, and Trueblood , 1985 ) . وفي ظل هذا النوع من المشروعات الصغيرة الحجم تكون هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية السابقة . ومن أهم هذه المتغيرات التأثير العائلي، والتعليم ، والخبرات السابقة للفرد أو للأفراد المؤسسين للمشروع . كذلك تلعب متغيرات الموقع الخاص بالمشروع ، والظروف الاقتصادية للدولة ، والمهارات والمعارف المتوافرة للأفراد المتاحين في المجتمع دوراً

هاماً في تحديد طبيعة المشاكل الاستراتيجية التي تواجهها هذه المشروعات .

ويمكن القول بأن أهم القضايا والمشاكل الاستراتيجية التي يواجهها هذا النوع من المشروعات ما يلي ( Porter, 1980 ) :

أ - عدم التأكد من نوع وشكل التكنولوجيا الذي يجب استخدامه : فمعظم المشروعات التي تنتمي الى هذا النوع تكون غير واثقة في نوع وشكل التكنولوجيا الخاص بالمنتج الذي تقدمه ، أو بشكل ونوع التكنولوجيا الذي ينبغي استخدامه في العمليات الانتاجية .

ب - الاستراتيجيات التي يتبعها المنافسون : فالمنظمات التي تكون في مرحلة بداية حياتها تواجه عدد من المشاكل الاستراتيجية المتعلقة بمن ينالها في الأسواق . ومن أهم هذه المشكلات تحديد من هم المنافسون ؟ وما هي القطاعات السوقية التي يقوم هؤلاء المنافسون بخدمتها ؟ وما هي جرائب القوة / والضعف التي يتصف بها هؤلاء المنافسون في كل قطاع من القطاعات السوقية ؟ وتأتي هذه المشكلات من كون أن المعلومات المطلوبة عن نوعية المستهلك ، ونوعية المنافسة في السوق ، وحصة المنافسين في الأسواق ، وشكل وقطع المبيعات المتعلقة بالصناعة التي سوف يعمل بها المشروع الجديد لا تتوافر عادة بسهولة بل غالباً ما تتصف هذه المعلومات بمحدوديتها الشديدة .

ج - ارتفاع تكلفة التشغيل في البداية ثم انجهاً نحو الانخفاض السريع : فنظراً لقيام هذه المشروعات بالانتاج عند حجم صغير في بداية حياتها ، وعدم توافر الخبرة الخاصة لعمليات الانتاج والادارة فان التكلفة المبدئية لهذه المشروعات تكون مرتفعة جداً . ومرار الوقت تتحسن اجراءات الانتاج ، ويبدأ الافراد في الاعتماد على الاعمال التي يقومون بها ، وتكتسب ادارة المشروع الخبرة ، فيؤدى ذلك الى ميل التكاليف الى الانخفاض السريع عبر الزمن .

د - إقناع المستهلك بالشراء لأول مرة : تكون مهمة نشاط التسويق في هذا النوع من المشروعات أن يعمل على إقناع المستهلك بشراء السلعة التي تقدمها لأول مرة بدلاً من شراء أى سلعة أخرى ماثلة . ويكون على المنظمة أن تقتنع المستهلك بأن المخاطر المصاحبة لوجود المشروع في السوق هي مخاطر يتحملها المشروع في سبيل تقديم مجموعة من المنافع الهامة للمستهلك .

هـ - التوجه القصير الأجل : نظراً لوجود العديد من الضغوط التي توجد على المشروع في هذه المرحلة مثل خلق المستهلك للسلعة التي يقدمها المشروع ، وإنتاج السلع ذاتها ، والوفاء بالالتزامات الخاصة بذاتى المشروع .. وغيرها تجعل توجه الإدارة في كل عملياتها توجهها قصير الأجل . فوجود مثل هذه الضغوط قد لا تزود بالادارى أن يفكر في ظروف المستقبل ولا أن يقوم بتحليل هذه الظروف .

والواقع أن هذا النوع من المشروعات يتصف عادة بوجود رأسمال محدود ، ويعانى من عدم وجود الخبرات الادارية اللازمة ، ويجاهد في سبيل البقاء في قطاع سوقى صغير جداً . ومن هنا فان مثل هذه المشروعات تكون موجهة بغرض أساسى وهو غرض البقاء ( Tibbits, 1979 ) .

٢ - المشروعات بادرة النمو Early growth Business : ليس شرطاً أن تنتقل كل المشروعات التي توجد في المرحلة السابقة الى المرحلة الثانية وتصبح مصنفة كمشروعات بادرة النمو . وإذا أصبح المشروع في هذه المرحلة فان عدد العاملين به يزداد ، ويبدأ في فتح فروع له في بعض الاسواق الجديدة . وتبدأ الادارة في هذه المرحلة في تفويض القرارات المتعلقة بالعمليات التشغيلية اليومية ولكنها تظل محتذة بسلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية . كذلك فان ملاك المشروع يستطيعون اجراء التعديل في رسالة المشروع بسهولة وسر . وإذا كان المشروع يعمل في ظل بيئة تتصف بالاستقرار العالى فان

المشروع يركز اساساً على القرارات التشغيلية . أما اذا كانت البيئة التي يعمل بها المشروع من النوع غير المستقر فإن المشروع يقوم بتحليل مكثف لهذه البيئة لمعرفة اثرها على اداء المشروع . ونظراً لأن « حجم المشروع لا يزال صغيراً فإن قدرته على الاستجابة لأى تغير فى حاجات المستهلك تكون سريعة وعالية اذا ما قورنت بنفس القدرة للمشروعات كبير الحجم .

وعندما نقارن بين هذا النوع من المشروعات الصغيرة الحجم والمشروعات المتوسطة سوف نجد أن هذه المشروعات تتميز عن المشروعات المتوسطة فى التوجه العالى للعملية الادارية بفهم النمو ، و يظهر الادارة المحترفة والمتخصصة ، ويوجد افراد ذو مهارات عالية ، وبلا استقرار المالى وتوافر رأس المال المطلوب .

### ٣ - المشروعات متقدمة النمو Later Growth Business :

عندما تقوم المشروعات ذات النمو المتدنى بزيادة عدد المنتجات التي تقدمها من خلال اضافة بعض المنتجات الجديدة الى خط منتجاتها ، وكذلك باضافة عدد من الاسواق الجديدة ، وزيادة مطردة فى عدد العاملين بها فانها تدخل الى النوع الثالث وهو ما يسمى بالمشروعات المتقدمة النمو ، وانتقال المشروع الى هذا النمو عادة ما يؤدي الى بعض التغيرات الجوهرية فى العملية الادارية ذاتها . فعجم العمليات يفرض على الادارة أن تقوم بتفويض مزيداً من سلطة اتخاذ القرارات ، وبدلاً من الاعتماد على مفهوم الادارة الشخصية تظهر الحاجة الى وجود تنظيمات رسمية تحدد خطوط السلطة والاتصال . وفى ظل هذا النوع من المشروعات يشعر الاداريين بأنهم قد فقدوا الصلات المباشرة مع العاملين ، أو المستهلكين ، أو بتلك المنتجات التي يقوم المشروع بانتاجها وتقديمها للاسواق . وفى ظل هذه المرحلة قد يفرض على المؤسس للمشروع أن يتنحى جانباً ويترك الأمر للاداريين المحترفين .

وتدل الدراسات السابقة الى أن هذا النوع من المشروعات الصغيرة

الحجم تظهر بوضوح فى تلك الصناعات التى تتصف بوجود واستخدام التكنولوجيا المتقدم جداً High Tech Industries مثل صناعات الحاسب الألى ، والصناعات الالكترونية ، والصناعات المرتبطة بوسائل الاتصال المتقدم ، والصناعات الحربية ( Cooper , 1979 ) . ومثل هذه المشروعات تواجه كل القضايا الاستراتيجية الخاصة بالمشروعات الكبيرة الحجم مثل تحديد الرسالة ، وتحليل البيئة ، والتحليل الداخلى للمنظمة ،.... الخ .

#### ٤ - المشروعات معثرة النمو Underachieving Business :

تتميز المشروعات التى توجد فى هذه المجموعة بوجود قطاع سوقى محدد ، وتحقيق مستوى للربح يكفى لاشباع حاجات المديرين الذين يعملون بها . ولكن على الرغم من ذلك فان احتمالات المستقبل والنمو لا تكون واضحة أو محددة كما أنها لا تستطيع أن تصل إليها حتى ولو تم تحديدها سابقاً . والمشروعات التى توجد فى هذه المرحلة قد توجد عن قصد أو عمد أو نتيجة لبعض العوامل غير المقصودة من جانب الاداريين . ومن العوامل التى تؤدى الى وجود المشروع فى هذه المرحلة عن قصد أو عمد ما يلى :

أ - ادراك أصحاب المشروع بأنهم لا يمكنهم تحقيق مستوى نمو للمنظمة فوق مستوى محدد .

ب - رغبة ملاك المشروع فى الحفاظ على فكرة الملكية الخاصة له .

ج - تفضيل الملاك لفكرة الادارة الشخصية للمشروع وبوجود اتصال شخصى بينهم وبين العاملين ، والمستهلكين ، والمنتجات .

د - رغبة الادارى فى البقاء على مستوى النمو الذى يعمل فى ظله حتى يتوافر له مزيد من الوقت الخاص بالمتعة والرفاهة .

أما العوامل التى تؤدى الى وجود المشروع فى هذه المرحلة دون قصد أو عمد فهى تتمثل فى عدم قدرة الادارى على خلق درجة من التوافق بين التكنولوجيا المستخدم والاسواق ، والتوزيع ، والادارة . كذلك فان سوء اختيار الموقع ، أو سوء ادارة المخزون ، أو كثرة الأموال المستثمرة فى

الأصول الثابتة ، أو ممارسة سياسات انتحائية غير جيدة ، أو التوسع دون تخطيط جيد تؤثر تأثيراً بالغاً على استمرار المنظمة في نموها وانتقالها الى مرحلة النمو المتقدم (Ströbauer , 1979) .

وفي الختام يمكن القول بأن كثيراً من أساليب الادارة الاستراتيجية التي تستخدم في المشروعات الكبيرة الحجم يمكن استخدامها ايضاً في المشروعات صغيرة الحجم . ولكن نظراً لوجود بعض الاختلافات في طبيعة المشروعات الكبيرة الحجم والمشروعات صغيرة الحجم فان هذه الاختلافات ينبغي مراعاتها عند القيام بالادارة والتخطيط الاستراتيجي . فمثلاً يستطيع مدير المشروعات صغيرة الحجم أن يستفيد من استخدام مزيج منتجات محدود ، وايضاً بالتعامل مع أسواق جغرافية صغيرة ، واخيراً ايضاً بميزة وجود الصلات الشخصية المباشرة مع العاملين والمستهلكين .

فكل هذه الخصائص تسهل من التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات ولكن على الجانب الآخر هناك بعض الخصائص الأخرى في المشروعات الصغيرة الحجم والتي تعقد من عملية التخطيط الاستراتيجي مثل وجود موارد محدودة ، ووجود طاقات ادارية محدودة .

ب - خصائص المشروعات الصغيرة الحجم : على الرغم من أن معظم الكتاب يميلون الى القول بأن الاطار التحليلي للادارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة الحجم هو نفس الاطار المستخدم في المشروعات الكبيرة الحجم والذي سبق تقديمه في الفصل الأول من هذا الكتاب . إلا اننا لا ينبغي أن نهمل بعض الخصائص التي تتصف بها المشروعات الصغيرة الحجم على ممارسة مفهوم الادارة الاستراتيجية بها . ويمكننا أن نميز بين مجموعتين من الخصائص وفقاً لأثرها على عملية الادارة الاستراتيجية . وتشمل المجموعة الأولى تلك الخصائص التي يكون تأثيرها ايجابياً على عملية التخطيط الاستراتيجي ، أما المجموعة الثانية فهي تشمل تلك الخصائص ذات الآثار السلبية على القيام بالتخطيط الاستراتيجي .

١ - مجموعة الخصائص ذات الآثار الإيجابية : يمكن القول

بأن المشروعات الصغيرة الحجم تتصف بمجموعة من الخصائص التي  
تؤثر تأثيراً إيجابياً على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي .  
وتشمل هذه الخصائص ما يلي , ( Dun and Bradstreet , 1983 ) :

أ - تتصف المشروعات الصغيرة الحجم بالتوجه البيروقراطي  
المحدود . فالإجراءات الرسمية قليلاً ما تستخدم في هذه  
المشروعات . فمثلاً لا توجد حاجة الى لقاءات رسمية مع  
العاملين ، أو تقديم تقارير رسمية للمديرين قبل اتخاذهم  
للقرارات .

ب - اتصاف العملية الادارية بهذه المشروعات بالتوجه  
الانساني . فالاداريين العاملين بهذه المشروعات يفخرون دائماً  
بمعرفة كل العاملين لديهم معرفة شخصية . فالاتصال الشخصي  
غير المباشر ، واحتكاك الادارة بالعاملين والعمل على تذليل  
الصعاب امامهم بصرّة شخصية ومباشرة هي سمة اساسية من  
سمات المشروعات الصغيرة الحجم .

ج - تقوم المشروعات الصغيرة الحجم بدفع أجور أفضل للعاملين  
بها ، كما أن المنافسة على الترقية للمستويات العليا تكون  
محدودة دائماً مما يتيح فرص أكبر امام العاملين بهذه المنظمات  
للترقى والنمو .

٢ - مجموعة الخصائص ذات الآثار السلبية : الى جوار  
وجرد عدد من الخصائص التي تخدم وتساعد في عملية استخدام  
مفهوم الادارة الاستراتيجية بالمنظمات الصغيرة الحجم ، توجد عدد  
من الخصائص التي تمثل قيوداً ومشاكل امام استخدام هذا المفهوم .  
ومن أهم هذه الخصائص ما يلي :

١ - وجرد الموارد المحدودة للمنظمة : فالمشروعات الصغيرة الحجم  
تكون امامها مشاكل تتعلق بالقدرة على توفير الموارد اللازمة  
وصفة خاصة بالموارد المالية . ونظراً لصغر حجم الأصول

الرأسمالية المستثمرة في المشروع فان قدرة هذه المشروعات على الاقتراض تكون محدودة لعدم وجود الضمان الكافي للقيام بعملية الاقتراض .

٢ - توجد المشروعات الصغيرة بافكار مالك المشروع : فالمشروعات الصغيرة الحجم تدر داتماً حول الافكار الخاصة بالفرد المؤسس بها والذي عادة ما يتولى ادارتها . أما المشروعات الكبيرة الحجم فهي قادرة على تعيين واستخدام بعض الاداريين المحترفين وايضاً هي تتمتع بالقدرة على إحلال هؤلاء الاداريين اللذين لا يحققون مستوى انجاز عالى بآخرين . ومثل ذلك لا يتوافر في المشروعات الصغيرة الحجم فلا يعقل الاستغناء عن خدمات المؤسس ( الادارى ) اذا كانت قدرته الادارية محدودة .

٣ - تأثير النشل في فرع من فروع المشروع يكون كبير جداً : فمثلاً اذا كان المشروع له فروع فان فشل أحد هذه الفروع على المشروع ككل يكون بالغا . ولا يوجد مثل ذلك الأثر في حالة المشروعات الكبيرة الحجم .

٤ - عادة ما تتخذ القرارات في المشروعات الصغيرة الحجم دون تحليل ودراسة كافية ؛ فالأطار التحليلي لعملية اتخاذ القرارات يكون أكثر وضوحاً في المشروعات الكبيرة الحجم . وعادة ما يكون السبب في استخدام اطار تحليلي غير ناضج في المشروعات الصغيرة الحجم هو عدم قدرة الادارى على تمييز التكلفة والمنفعة من استخدام اطار تحليلي أكثر نضجاً في عملية اتخاذ القرارات . فالقرارات في المشروعات الحجم تكون آثارها كبيرة ومن هنا فان التمييز بضرورة القيام بالتحليل المتعمق قبل اتخاذ القرار يكون منطقياً ومقبولاً . ولكن القرارات في المشروعات الصغيرة تكون ذات أثر محدود ( مقارنة بالمشروعات الكبيرة الحجم ) ومن هنا فان الدفع بضرورة القيام بالتحليل المتعمق ( من حيث التكلفة والوقت والمنفعة ) يكون غير مقبولاً .

## مراجع الفصل الثاني

- (1) Bennis, W.G. ( 1969 ) , Organizational Development, Mass.: Addison - Wesley, PP. 25 - 35 .
- (2) Brar, J., R.D. Ramsey, and P. Wright ( 1982 ) , " Six Challenges to Global Corporations, " The Collegiate Forum, Spring , P. 14 .
- (3) Business Week ( 1985 ) " The Palace Revolt at Apple Computer , " June , P. 20 .
- (4) Campbell, J.P. ( 1977 ) , " On the Nature of Organizational Effectiveness, " in P.S. Goodman and J.M. Pennings ( eds. ) New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco : Jossey - Bass, PP. 15 - 55 .
- (5) Cooper, A.C. ( 1979 ) , " Strategic Management : New Ventures and Small Business, " in P.E. Schendel and C.W. Hofer ( eds. ) Strategic Management , Boston ; Little, Brown, PP. 316 - 326 .
- (6) Daft, R.L. ( 1986 ) , Organization Theory and Design, St. Paul, West , P. 105 .
- (7) Drucker, P. ( 1974 ) , Management Tasks , Responsibilities, Practice, 4th ed, N.Y. : Harper and Row, P. 100 .
- (8) Dymsha , W.A. ( 1977) Multinational Business Strategy, N.Y. : Mc Graw - Hill Book Company .
- (9) Eilon, S. ( 1971 ) , " Goals and Constrains, " Journal of Management Studies , October, P. 292 - 295 .
- (10) Evans, W.M. ( 1976 ) . " Organizational Theory and

Organizational Effectiveness," *Organization and Administrative Science*, March, PP. 15 - 28 .

- (11) Hambrick, D. ( 1983 ) , Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types, " *Academy of Management Journal*, PP. 5 - 26 .
- (12) Hofer, C.W. and D. Schendel ( 1978 ) , *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, St. Paul · West .
- (13) Howell, R. ( 1970 ) , " Managing by Objectives : A Three Stage System, " *Business Horizons*, February, PP. 41 - 48 .
- (14) Kotler, P. ( 1985 ) , *Marketing Management* , Englewood Cliffs : N.J. : Prentice - Hall .
- (15) Miles, R.E. and C.C. Snow ( 1978 ) , *Organization Strategy, Structure , and Process*, N.Y. : Mc Graw - Hill Book Company .
- (16) Murdick, R.G. et.al., ( 1984 ) , *Business Policy : A Framework for Analysis*, N.Y. : John Wiley and sons, P. 275 .
- (17) Newman, W.H. and H.W. Wallender (1978 ) , " Managing Not - for - profit Enterprises, " *Academy of Management Review*, PP. 24 - 31 .
- (18) Ouchi, W. ( 1981 ) , *Theory Z - How American Business can Meet the Japanese Challenge* , Reading, Mass. : Adison · Wesley .
- (19) Peters, T. and R. Waterman (1982 ) , *In Search of Excellence* , N.Y. : Harper and Row publishers .

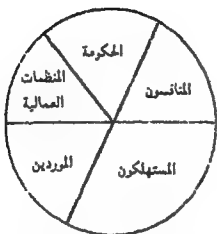
- (20) Porter M. ( 1980 ) , *Competitive Strategy*, N. Y. : Free Press .
- (21) Price, J.L. ( 1972), " The study of Organizational Effectiveness, " *The Sociological Quarterly*, PP. 3 - 15 .
- (22) Richards, M.D. ( 1986 ) , *Organizational Goal Structures*, St. Paul, West .
- (23) Susbouer, J.C. ( 1979 ) , " Commentary , " in *strategic Management*, C.W. Hofer and D. Schendel ( eds. ) , St. Paul. West .
- (24) Tate, C., L. Megginson, C. Scott, and L.Trueblood (1985), *Successful Small Business Management*, Plano, Tex. : Business Publication, Inc.
- (25) Thomas, J.G. ( 1988 ) , *Strategic Management : concepts, Practices, and cases*. N. Y. : Harper and Row. Publishers .
- (26) Tibbits, G.E. ( 1979 ) , " Small Business Management : A Normative Approach, " *M.S.U, Business Topics*, Autumn, PP. 5 - 12 .
- ( 27 ) Trice, H. and J. Beyer ( 1984 ) , " Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials , " *Academy of Management Review*, PP. 653 - 669 .

## الفصل الثالث

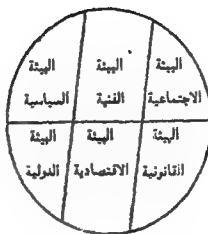
### تقييم البيئة الخارجية للمنظمة

يعتقد بعض المبرر أن بيئة المنظمة الخارجية تشمل على كل شيء يوجد خارج المنظمة . والواقع أن مثل هذا التوجه لا يخدم المنظمة الناحية العملية . فليس من المعقول أن نفترض أن كل شيء خارج المنظمة يمثل بيئتها الخارجية . فمثل ذلك الترجه لا يساعد في توضيح طبيعة هذه البيئة ومكوناتها ، وأثارها على المنظمة . كما أنه لا يخدم قضية تحديد الحدود التي تعمل المنظمة فيها . ومن هنا فإنه يكون من المفيد أن ننظر الى البيئة الخارجية على أنها تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية . ويطلق على مجموعة المتغيرات البيئية الأولى اسم البيئة العامة ، أما الثانية فيطلق عليها اسم البيئة الخاصة Specific Environment .

وتشتمل البيئة العامة للمنظمة General Environment على متغيرات البيئة الاجتماعية ، والفنية ، والسياسية ، والقانونية ، والاقتصادية ، والدولية . أما البيئة الخاصة بالمنظمة فهي تشمل على المتغيرات الخاصة بالمنافسين ، والمستهلكين ، والمنظمات العمالية ، والحكومة ، والموردين . والواقع أن ما يميز متغيرات البيئة العامة عن متغيرات البيئة الخاصة كون أن الأولى تكون ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المنظمة ، أما الثانية فهي تؤثر على العمليات التشغيلية للمنظمة . ويعبر الشكل رقم ( ٣-١ ) عن مكونات البيئة العامة والخاصة للمنظمة .



البيئة الخاصة للمنظمة



البيئة العامة للمنظمة

شكل رقم (٣-١) يوضح مكونات البيئة الخارجية العامة والخاصة للمنظمة

وعندما تقوم المنظمة بتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها فإنه يكون لازماً عليها أن تهيب على عدد من الأسئلة المحددة والتي أهمها ما يلي :

- ١ - ما هي المتغيرات البيئية الخارجية العامة والتي تؤثر على استراتيجيات المنظمة ؟
  - ٢ - ما هي المتغيرات البيئية الخارجية الخاصة والتي تؤثر على عمليات وأنشطة المنظمة ؟
  - ٣ - ما هي الاساليب البديلة والتي يمكن استخدامها في تجميع المعلومات عن المتغيرات البيئية ؟
  - ٤ - كيف تتم عملية تقييم البيئة باستخدام المعلومات البيئية التي تم الحصول عليها ؟
  - ٥ - كيف يمكن تحديد أولويات للمتغيرات البيئية المتعددة والتي يمكن أن تؤثر على المنظمة ؟
- والواقع أن الهدف من هذا الفصل هو مناقشة هذه المعلومات الخمسة السابقة .

## البيئة الخارجية العامة للمنظمة :

تمثل البيئة الخارجية العامة للمنظمة فى تلك المتغيرات التى تنشأ بتغير خارج المنظمة والتى تؤدى الى تغير حتمى فى مسار المنظمة ولكن الأخيرة لا تستطيع أن تؤثر فيها . بمعنى آخر أن متغيرات البيئة الخارجية العامة هى متغيرات تؤثر فى المنظمة ولكن المنظمة لا تستطيع أن تؤثر فيها . ومثل تلك المتغيرات لابد وأن تكون محلاً للدراسة والمتابعة المباشرة والمستمرة من قبل المنظمة حتى يمكن أدراك أثرها على أداء المنظمة . والواقع أن نجاح المنظمات أو فشلها يتوقف الى حد كبير على قدرة المنظمة فى خلق درجة عالية من التوائم بين أنشطتها وبين البيئة التى تعمل بها . وكما قلنا سابقاً فإن هذه البيئة العامة تشتمل على العديد من المتغيرات والتى تم تصنيفها الى ست مجموعات من المتغيرات البيئية وهى البيئة الاجتماعية ، والفنية ، السياسية ، والقانونية ، والاقتصادية ، والدولية .

## أولاً : المتغيرات الاجتماعية والحضارية Sociocultural Variables :

تتكون المتغيرات الاجتماعية والحضارية من التقاليد ، ونمط معيشة الأفراد ومستوى هذه المعيشة ، والقيم ، والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذى تعمل فيه المنظمة . وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على الموارد البشرية التى تحصل عليها المنظمة من المجتمع ، كما تؤثر أيضاً على القدرة التسويقية لها ، وعلى الوظائف التى تؤديها المنظمة للمجتمع .

وهناك العديد من الجوانب التى تؤثر على أداء المنظمة والتى تنتمى الى البيئة الاجتماعية والحضارية ومن أهم هذه الجوانب التغيرات السكانية ، ودور المرأة فى المجتمع ، ومستوى التعليم للأفراد فى المجتمع ، والقيم وقواعد السلوك الاجتماعى المرتبط بالعمل فى المنظمات ، والمسئولية الاجتماعية ، والأطر الأخلاقية . دعنا ننظر عن قرب الى هذه الجوانب ونوضح آثارها على أداء المنظمة .

١ - التغيرات السكانية : تؤثر التغيرات السكانية على المنظمة تأثيراً يمتد . فزيادة السكان تؤدي الى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ، والعكس أيضاً يعد صحيحاً . فنقص حجم السكان يؤدي الى تقلص وتناقص حجم الطلب على منتجات أو خدمات المنظمة . كذلك فان التحسن الذي طرأ على طرق الحفاظ على صحة الافراد قد أدى الى زيادة متوسط الأعمار للأفراد والذي يؤدي الى خلق قطاع سكاني هام أمام المنظمات وهو قطاع كبار السن . كذلك فان تقلص معدل المواليد قد يعنى تقلص القطاع السكاني الخاص بمنتجات الأطفال حالياً ، ومنتجات الشباب في المستقبل . وعندما يحدث التقلص في حجم السوق نتيجة للتغير السكاني فان على المنظمة أن تفكر في الانتقال الى مجال أعمال آخر يكون الطلب فيه متزايداً وباستخدام نفس القدرات والموارد الفنية والبشرية المتاحة لها . ويطلق على ذلك اسم استراتيجية التنوع أي تنويع مجالات النشاط بدلاً من التركيز على القيام بنشاط واحد موجه الى قطاع سكاني واحد . وقد يتأثر للمنظمة في حالة تقلص السوق نتيجة للتغيرات السكانية بديلاً آخر ألا وهو الانتقال الى الأسواق الخارجية التي يتزايد فيها الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقوم بتقديمها .

٢ - دور المرأة في المجتمع : لا شك وأن دور المجتمع يؤثر على أداء المنظمات تأثيراً واضحاً . فعندما يتزايد دور المرأة في الخروج للعمل والانضمام الى القوى العاملة المتاحة فان ذلك يؤدي الى توسيع قاعدة الاختيار أمام المنظمات عندما تأتي الى اختيار الافراد الذين سوف يعملون بها . كذلك فان خروج المرأة للعمل يؤدي الى تزايد الطلب على كثير من المنتجات مثل زيادة الطلب على الحفاضات للأطفال ، أو زيادة الطلب على خدمة تنظيف الملابس ، أو زيادة الطلب على المنتجات السهلة المثال مثل الوجبات سريعة الإعداد ، أو زيادة الطلب على السلع المنزلية المعمرة التي تسهل من أداء العمل داخل المنزل مثل المكثسة الكهربائية ، والغسالة الأوتوماتيكية ،

والميكرويف ... الخ . وكذلك يؤدي خروج المرأة الى العمل الى زيادة الدخل الخاص بالاسرة مما يؤدي الى توافر الأموال اللازمة للطلب على الملابس ، السفر ، والسيارات ... وغيرها .

١ - ارتفاع مستوى التعليم : لاشك وأن زيادة عدد الافراد المتعلمين ، وارتفاع مستوى التعليم له تأثيره الواضح على المنظمة . فارتفاع مستوى التعليم يمكن الافراد من الحصول على دخل أفضل والذي يؤدي الى زيادة القوة الشرائية المتاحة لهم . وزيادة القوة انشائية تؤدي الى زيادة الطلب على بعض السلع . كذلك فان ارتفاع مستوى التعليم يؤدي الى زيادة توقعات الافراد عن ظروف وشروط العمل وتجعلهم يطالبون بضرورة توافر هذه الشروط والتوقعات . كذلك يؤدي زيادة التعليم في المجتمع الى زيادة توقعاته عن السلوك الأمثل للمنظمة ، فالمجتمع الذي يوجد به قدر أكبر من الافراد ذوي التعليم العالي نجده مجتمعاً يحدد الأطر الاخلاقية والسلوكية المرغوبة والتي يجب أن تعمل المنظمات في ظلها . فمثل هذا المجتمع يستطيع أن يمنع المنظمات من الممارسات المضللة للأفراد ، أو تلك التي تستغل الافراد في المجتمع مثل زيادة الاسعار بصورة كبيرة ، أو الاعلانات المضللة أو الخادعة ... الخ . كما يؤدي مستوى التعليم إلى أن تطالب المنظمات في المجتمع بتقديم فرص عمل أفضل للأفراد في المجتمع ، واعداد برامج تدريب جيدة لهم ، وباستقرار فرص العمل لديها ، ... الخ .

٤ - قيم وقواعد السلوك الخاصة بالعمل : لاشك وأن قيم وقواعد السلوك بصفة عامة وتلك المرتبطة بالعمل بصفة خاصة تختلف من مجتمع لآخر ، كما أنها تختلف باختلاف الأفراد داخل المجتمع الواحد . ويوضح الجدول رقم ( ١-٣ ) اختلاف قيم وقواعد العمل بين المجتمع الامريكى والمجتمع اليابانى ، والهدف الاساسى من هذا الجدول توضيح كيف تختلف قيم العمل الخاصة بالعمالة ، واتخاذ القرارات ، وتحديد المسئولية ، والتقييم والترقية للأفراد ، والرقابة ، والتوجه المهني ، والاهتمام بالعاملين في المنظمة ( Ouchi, 1981 ) .

وتزداد أهمية قيم وقواعد السلوك الخاصة بالمجتمع بالنسبة للمنظمات متعددة الجنسية أو تلك المنظمات التي تتعامل مع الأسواق العالمية . فقيم وقواعد السلوك في المجتمع المحلي لاشك وأنها تختلف عن تلك التي توجد في كل سوق من الأسواق الأجنبية . والمنظمة الجيدة هي التي تراعى مثل هذه الفروق وتأخذها في الحسبان عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي .

٥ - المسئولية الاجتماعية : من الأشياء الهامة في البيئة الاجتماعية والحضارية والتي زادت أهميتها في الآونة الأخيرة هي متطلبات المجتمع بأن يكون سلوك المنظمة موجهاً ومحكوماً بمسئولياتها الاجتماعية ( Davis and frederick , 1984 ) . فالانجاء الحديث يرى بأن المنظمة لابد وأن تعمل كحكم أو وسيط بين

المنظمات اليابانية	المنظمات الأمريكية
مفهوم العمل بالمنظمة لدى الحياة	مفهوم العمل بالمنظمة لفترة محددة
اتخاذ القرارات بصورة جماعية	اتخاذ القرارات بصورة فردية
المسئولية الجماعية	المسئولية الفردية
التقييم والترقية ببطء	التقييم والترقية بسرعة
استخدام مفهوم الرقابة الذاتية	استخدام مفهوم الرقابة الخارجية
التوجه المهني بصورة عامة	التوجه المهني المتخصص
الاعتماد الكلي بالفرد العامل بالمنظمة	الاعتمادات الجزئية بالفرد العامل بالمنظمة

جدول رقم (٣-١) يوضح المقارنة بين بعض قيم وقواعد السلوك الخاص بالعمل بين المجتمع الياباني والمجتمع الأمريكي

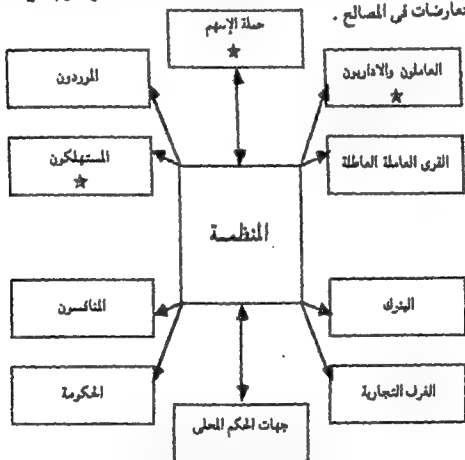
الجماهير المؤثرة Constituencies وذات المصالح المختلفة . ولقد اشرنا الى هذه الجماهير على أنها الاطراف صاحبة المصلحة والمخاطرة مع المنظمة Stakeholders . فمعظم المنظمات لا تنظر الى اصحاب رأس المال على أنهم الاطراف الوحيدة صاحبة المصلحة والمخاطرة ، ولكن

هناك أطراف أخرى تحمل الشئمة تجاههم الشعور بالمسئولية الاجتماعية . ولقد دعى ذلك بالبعض الى القول بأن على الادارة العليا للمنظمة عندما تاتى الى تحديد اغراض المنظمة وأهدافها ورسالاتها ، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والرسالات أن تلتزم بروية الاستراتيجيات من الزاوية الاجتماعية بدلاً من الزاوية الفردية ( Fomburn and Astley , 1983 ) .

ومما لا شك فيه أن كل منظمة تواجه العديد من الاطراف أو الجماعات صاحبة المصلحة والمخاطرة مع المنظمة . ومما لا شك فيه أيضاً أنه ليس من الضروري أن تكون كل هذه الاطراف أو الجماعات من الجماهير المؤثرة على عمل واداء المنظمة Constituencies . ويعبر الشكل رقم (٣-٢) عن هذه الفكرة الاساسية لاحدى الشركات التى تعمل فى قطاع الصناعة المعدنية . فلكى تتحول جماعات المصلحة والمخاطرة الى جماعات ذات تأثير على المنظمة فلا بد وأن تمتلك القوة الشرعية Legitimate power لمثل هذا التأثير . فمثلاً اذا استطاعت المنظمة أن تجعل العاملين بها يمتلكون نصيباً كبيراً من رأس مالها من خلال مساعدتهم على تلك عدد كبير من أسهمها فانها تقلص من القوة الشرعية للمساهمين الخارجيين وفى قدرتهم الشرعية على الاستيلاء على المنظمة . ولقد أدى هذا التفكير الى دعوى البعض بأنه من الضروري أن يوجد على الأقل بعض الافراد الذين يمثلون أصحاب المصلحة والمخاطرة داخل مجلس ادارة المنظمة لكي يعملوا على حماية مصالحهم وعدم تعارض اداء المنظمة معها ( Jones and Goldberg , 1982 ) . وينبغى علينا أن ندرك أنه من المستحيل على المنظمة أن تحاول تعظيم مصالح كل الاطراف المؤثرة على المنظمة فى وقت واحد . فمما لا شك فيه أن تعظيم مصلحة مجمرة من المجموعات المؤثرة يؤدى الى تقليل قدرة المنظمة على تعظيم مصالح بعض الجماعات المؤثرة الأخرى . وتتنوع المصالح واختلافها بين الادارة العليا للمنظمة فى موقف والذي فيه لابد وأن يجيب على العديد من التساؤلات مثل هل من مصلحة المنظمة أن تحافظ على الافراد العاملين بها فى أوقات الركود الاقتصادي وتقلص الطلب على المنتجات التى تقدمها المنظمة وذلك على حساب مصلحة ملاك المنظمة ؟

وهل من الأفضل أن تراعى المنظمة تحقيق الربح الملائم للمورد للموارد الأولية حتى يمكنها الحصول على الجودة والتعاون من قبل المورد أم عليها أن تشتري بأرخص الأسعار ؟ .

والذى يؤدى الى حل مثل هذا التعارض فى مصالح الجماعات المؤثرة المختلفة هى النظرة الطويلة الأجل . فعندما يؤمن كل الاطراف بأن المصلحة لكل الاطراف سوف تتحقق فى الأجل الضويل قلن يظهر أى نوع من التعارضات فى المصالح .



شكل رقم (٣-٢) يوضح أصحاب المصلحة والمخاطرة مع المنظمة لشركة تعمل فى الصناعة المعدنية

★ معنى جماعات التأثير ذات القوة الشرحية

المصدر : يتصرف من Sharplin, A., Strategic Management, 1985 , P. 29

ويرى شارپلين أن المنظمة والمجتمع يدخلان فى علاقة تعاقدية

اجتماعية ( Sharplin, 1985 ) . وتمثل هذه العلاقة التعاقدية الاجتماعية في مجموعة القواعد المكتوبة أو غير مكتوبة . وفي الاقتراحات الخاصة بنماذج السلوك المتوقعة من كل الأنطوار التي تعمل مع المنظمة وكذلك من المنظمة ذاتها . وتقوم هذه العلاقة التعاقدية الاجتماعية على فكرة التبادل للمصالح والمنافع . بل يرى بيرن ( Byron, 1982 ) أن بعض هذه العلاقات يمكن فرضها واحترامها كالقانون . ويضرب بيرن مثلاً على ذلك توقعات أن يتم دفع الأجر للعاملين في نهاية الفترة وليس في نهايتها . وإذا كانت المنظمة تفكر مفهوم العقد الاجتماعي social contract فإن على رجال الإدارة العليا أن يفكروا في التزاماتهم تجاه أربع قوى أساسية وهي الأفراد ، والحكومة ، والمنظمات الأخرى ، والمجتمع ككل .

فعند انضمام الأفراد الى أي منظمة فانهم يتخلون هذا القرار لكي يجدوا في هذه المنظمة متفناً لقدراتهم وطاقاتهم الكامنة . وهم في مقابل ما يقدموه من عمل يتوقعون أجراً عادلاً ، وأن يحصلوا على اتمام للراحة مدفوعة الأجر . وكذلك أوقات تفرغ للعمل في المجتمع مدفوعة الأجر . وهم أيضاً يتوقعون ظروف عمل ملائمة ، ومهام عمل تتحدى قدراتهم ، وفرص للترقية والنمو ... الخ . وفي مقابل ذلك فإن المنظمة تتوقع من الأفراد أن يقوموا بإعطاء أكبر قدر من جهودهم وأن يسخروا قدراتهم ومهارتهم في العمل لمصالح المنظمة . وإذا ارتضى الطرفان تلك المستولية فانهم يدخلون في عقد اجتماعي .

والمنظمة أيضاً في علاقتها مع المنظمات الأخرى سواء المنافسة لها أو غير المنافسة لها تتوقع نوعاً معيناً من السلوك فيما بينهم . فالمنظمات المنافسة تتوقع أن تلعب المنظمة دور المنافسة بطريقة شريفة وبدون أهوال المصالح المتبادلة فيما بينهم .

والمنظمة أيضاً تعمل في ظل الاشراف الحكومي . فالحكومة هي التي تعطى للمنظمة ترخيصاً بمزاولة الاعمال ، وهي التي تقر حق براءة الاختراع لفكرة جديدة أو حتى لاسم أو علامة تجارية معينة . وهي تتوقع أن تعمل

المنظمة فى خدمة المجتمع والافراد المرتبطين بها والمنظمة فى مقابل خدمة المجتمع تتوقع من الحكومة أن توفر النظام داخل المجتمع . وأن تتدخل ولكن بقدر محدود فى أعمالها ، وأن هذا التدخل لا يكون إلا فى صالح المجتمع ككل .

والمجتمع يتوقع من المنظمة أن تعمل فى ظل القوانين الموجودة به ، وأن لا تعمل على خرق هذه القوانين . فلا يتوقع مثلاً من المنظمة أن تخرق قوانين تلوث البيئة من خلال المردم التى تلقىها فى هذه البيئة ، ولكن يتوقع أن تعمل المنظمة على حماية البيئة من هذا التلوث عملاً على توفير المناخ الصحى السليم للمواطنين فى المجتمع .

والخلاصة إذن أن المسئولية الاجتماعية للمنظمة تعنى مسئولياتها تجاه كل أطراف ومجموعات المصالح والمخاطرة معها ، وبصفة خاصة تلك الجماعات ذات القوة الشرعية فى الدولة . على عملها ونجاحها .

٦ - الأطر الاخلاقية : تعرف التصرفات الاخلاقية Ethics على أنها ذلك و النظام الخاص بالافراد والذى يحدد لهم ما هو جيد وما هو سيئ ، وما هو صحيح ، وما هو خاطئ ، وما هى الالتزامات الخلقية التى ينبغى أن يلتزم بها الفرد ( Sharplin , 1985 ) . والواقع أن قضية الاخلاق هى قضية كل فرد فى المجتمع . ولقد قدم شاربلين نموذجاً جيداً لتفسير الأطر الاخلاقية وكيفية تأثيرها على المنظمات فى المجتمع . ويعبر الشكل رقم (٣-٣) عن هذا النموذج . وفقاً لهذا النموذج فإن هناك قواعد نستند اليها عندما نقرر ما هو الصحيح وما هو الخاطئ . وتؤدى هذه القواعد الى تكوين اعتقادات لدى الافراد حول ما هو خاطئ وما هو صحيح ، وتؤدى مثل هذه الاعتقادات الى التصرفات السلوكية الظاهرة .



المصدر : Sharpilin, A., Strategic Management, 1985 , P. 24

ويبدأ النموذج السابق بالحديث عن قواعد أو مصادر يعتمد عليها الفرد في تقرير ما هو خاطئ وما هو صحيح . ولعل أول هذه المصادر هي الكتب السماوية التي أنزلها الله سبحانه وتعالى متمثلة في القرآن والسنة ، أو في الإنجيل ، أو في التوراة ، وغيرها . وثاني هذه المصادر يتمثل في ذلك الصورت الضمير داخل الانسان والذي يطلق عليه اسم « الضمير » بصرف النظر عن اعتبار الضمير خلية قلبية وهبها الله سبحانه وتعالى للانسان أو نتاج للعمليات الاجتماعية ونشأة الفرد وتربيته منذ كان طفلاً صغيراً . ويأتى المصدر الثالث متمثلاً في هؤلاء الأفراد الذين يحيطون بالفرد والذين يطلق عليهم اسم الجماعات المؤثرة مثل الوالدين ، والاصدقاء ، والزلاء في العمل . ويأتى المصدر الرابع متمثلاً في مجموعة القوانين التي تجرم بعض انواع السلوك وتعتبرها سلوكاً غير اخلاقى .

وقد يقر البعض بأن اعتقاد الفرد بأن انواعاً محددة من السلوك تعد مقبولة له تعنى أن هذا الفرد يعتبر هذه الانواع من السلوك انواعاً اخلاقية . وبصفة عامة فان على الفرد أن يكون مسئولاً عن الانتفاع من هذه المصادر التي تحدد ما هو السلوك الصحيح وما هو السلوك الخاطئ . ودرجة قوة العلاقة بين ما يراه الفرد صحيحاً واخلاقياً وبين ما تقره المصادر

المختلفة لنماذج السلوك الاخلاقي يعبر عنها بالنوع الأول من الاخلاق Type I Ethics . أما النوع الثاني من الاخلاق Type II Ethics فهو يعبر عن قوة العلاقة بين ما يؤمن به الفرد من قواعد أخلاقية وبين سلوكه الفعلي . ومن هنا فأننا يمكن أن نجد نوعان من الخطأ . خطأ من النوع الأول والذي يظهر عندما يؤمن الفرد بقواعد سلوكية تتعارض مع ما تقرله المصادر الخاصة بقواعد السلوك الاخلاقي . أما الخطأ الثاني فهو يظهر عندما يؤمن الفرد بتصرفات اخلاقية معينة ولكنه لا يلتزم بها في سلوكه الفعلي . وبصفة عامة فان الفرد لا ينظر اليه على أنه صاحب اخلاق حميدة إلا اذا التزم بالنوعين من الاخلاق . أي عندما ينطبق ما يؤمن به مع مصادر الاخلاق ، وعندما يعمل بما يؤمن به . فالمدبر الذي يؤمن بضرورة المحافظة على البيئة من التلوث ، ولكنه يلوثها بالفعل هو يرتكب خطأ من النوع الثاني ولا يمكن وصفه بأنه ذو سلوك اخلاقي .

وعلى مستوى المنظمة فان سياساتها ، والتطبيقات البرمجية التي تقوم بها ، ووجود القيادة التي تعرف ما هو الصحيح وما هو الخاطئ يمكنها من أن تحدد لنفسها اطاراً اخلاقياً تعمل في ظله . فسياسات الباب المفتوح التي تتبعها بعض الادارات ، وتوافر نظام للشكوى والتظلمات للعاملين ، والبرامج الخاصة بالتعويضات العادلة للعاملين ، والبرامج الخاصة بالتدريب والتنمية للأفراد ... وغيرها تعبر عن رغبة الادارة في ممارسة ما هو صحيح من وجهة نظر الانتاجية الخاصة بالمنظمة . ويعبر الجدول رقم (٣-٢) عن بعض التصرفات الاخلاقية والأخرى غير الاخلاقية في المجتمع . والواقع أن هذه التصرفات تتوافق مع كل مصادر تكوين الاخلاق للأفراد ، وأيضاً تعد من التصرفات المقبولة في كل انواع المجتمعات المتحضرة . وعلى الرغم من أن هذه التصرفات تبدو متعلقة بالأفراد أكثر منها بالمنظمات إلا أنه في الواقع اذا تمسكت المنظمات بهذه التصرفات الاخلاقية فان المجتمع سيكون مجتمعاً فاضلاً وقريباً من حيث بنائه الاقتصادي والاجتماعي ؛ وتدل شواهد الأمور الحالية على أن كثير من المنظمات يخالف بعضاً من هذه التصرفات الاخلاقية في كثير من المجتمعات . فخذ مثلاً الثقة التي يضعها المجتمع في المنظمة في الا يؤدي وجودها الى تلوث البيئة . أن كثيراً من المنظمات

تخزن هذه الثقة وتعمل على تلوث البيئة التي تعمل بها . خذ أيضاً المثال الخاص بعدم العمل على إيذاء الآخرين اقتصادياً ، أو نفسياً ، أو اجتماعياً بصورة شديدة . إن المبادئ التي تعمل في ظل المنافسة تعمل دائماً أن تحقق مكاسبها على حساب هذا التنافس حتى لو أدى ذلك إلى إيذاء اقتصادياً بصورة شديدة جداً مثل محاولة دفعه للخروج من السوق . الخلاصة إذن أنه على الرغم من أن قواعد التصرف المذكورة بالمجدول تبدو قواعد تتعلق بالافراد إلا أنها في الواقع تصلح كإطار أخلاقي أيضاً تعمل في ظل كل المنظمات العاملة في دنيا الأعمال .

التصرفات الصحيحة أو الأخلاقية	التصرفات غير الصحيحة أو غير الأخلاقية
التبرع للقراء والمحتاجين العمل بأقصى طاقة متاحة للفرد	ارتكاب الجرائم الخاصة بقتل النفس .
العمل على جمع المعلومات والبراهين والحكمة الوفاء بالالتزامات والأمانة .	الحديث في البهين ، والكذب . السرقه ، والرشوة .
خلق ثقة الآخرين بالفرد الاحتمام بالثروة الجيدة الاحتمام بالهندود والاسلاف	الانحسار ، والزنا ، وارتكاب الاعمال الفاضحة العمل على إيذاء الآخرين بشدة من الناحية الاقتصادية ، أو النفسية ، أو الاجتماعية خيانة الأمانة والثقة
التركيز على النتائج الطويلة الأجل	العمل على بث الفوضى مخالفة القوانين
التضحية بالمستقبل لصالح الحاضر	

جدول رقم ( ٣-٧ ) يوضح بعض التصرفات الاخلاقية واللااخلاقية في المجتمعات المتحضرة

المصدر : Sharplin, A., Strategic Management , 1985 , P. 26 .

## ثانياً : المتغيرات الفنية Technological variables :

إن التطور التكنولوجي السريع والمتلاحق في عالم الاعمال يؤثر ولا شك على المنظمة . فمثل هذا التطور يؤثر على الطلب الخاص بمنتجات أو

خدمات المنظمة ، كما يؤثر أيضاً على العمليات التشغيلية فى ميدان الانتاج وعلى الموارد الأثرية المستخدمة فى العملية الانتاجية . كذلك فان التغييرات التكنولوجية تؤثر على الفرص والتحديات التى تواجه المنظمات .

#### ١ - تأثير التغير التكنولوجى على الطلب : إن التكنولوجى

الحديث يمكن أن يؤثر على نمط معيشة الافراد وعلى السلع والخدمات التى يقرمون باستهلاكها . خذ مثلاً ذلك التطور المذهل فى عالم الحاسبات الآلية صغيرة الحجم . لقد أدى هذا التطور الى تغير جذرى فى فرص التسويق امام المنظمات . ففى البداية كان سوق الحاسبات الآلية الكبيرة الحجم مقصوراً على تلك المنظمات الكبيرة الحجم والتى تستطيع شراء هذا الحاسب وتحمل ايضاً تكلفة استخدامه . أما اليوم وفى ظل الحاسب الألى الصغير فان رقعة السوق قد اتسعت لتشتمل المنظمات الصغيرة الحجم ، وايضاً الافراد فى منازلهم . فمما لا شك فيه أن مثل هذا الاختراع التكنولوجى قد أدى الى زيادة رقعة الاسواق واتاح الفرصة أمام المنظمات التى تعمل فى هذا الميدان للنمو والاستمرار . ولكن فى نفس الوقت ترتب على زيادة رقعة السوق ظهور تحدى جديد أمام المنظمات المنتجة لهذه الحاسبات والتى يشتمل فى ضرورة قيامها بإنتاج بعض البرامج الجاهزة والسهلة الاستخدام من قبل الافراد دون حاجة الى معرفة لغات الحاسب المختلفة . وفى نفس الوقت فقد أدى ظهور الحاسبات الآلية الصغيرة الى انخفاض اسعار الحاسبات اليدوية ومن ثم امكانية بيعها الى قطاع اكبر من المستهلكين ومن ثم زيادة حجم رقعة السوق أمام الشركات المنتجة لهذه الحاسبات .

وإذا كان التكنولوجى الحديث يودى الى زيادة رقعة السوق فى بعض المواقف فانه قد يودى الى تقلص السوق وضرورة خروج المنتج من السوق فى مواقف أخرى . فمثلاً ظهور الآليات الصناعية والتى يمكن استخدامها فى إنتاج الملابس قد أدى الى تقلص السوق بالنسبة للمنتجات القطنية . وظهر المطاط الصناعى قد أدى الى تقلص سوق المطاط الطبيعى . وظهر بعض الآثار الجانبية لبعض الكيماويات

المستخدمة في الزراعة لقتل الحشرات قد أدى الى الحد من استخدامها ... الخ .

الخلاصة إذن أن التكنولوجيا الحديثة يؤثر في الطلب على المنتجات سواء بالتوسع والزيادة أو بالتقليص والانهيار .

٢ - تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الانتاجية : مما لا شك فيه أن التغير التكنولوجي يؤدي الى التغير في بعض العمليات الانتاجية . فتقديم منتجات ذات تكنولوجيا جديد يؤدي الى استخدام بعض أساليب الانتاج الحديثة . فانتاج الملابس المصنوعة من الالياف الصناعية يستلزم آلات ، واساليب انتاج مختلفة عن تلك التي تستخدم في انتاج الملابس القطنية . كذلك فإن ظهور بعض المنتجات المتقدمة تكنولوجياً قد يؤثر على العملية الانتاجية ذاتها . فمثلاً ظهور الانسان الآلي Robotics استخدامه على خطوط التجميع فقد أدى بالضرورة الى تعديلات في العملية الانتاجية . فمع استخدام الانسان الآلي داخل المصنع يكون من الضروري الاستغناء عن بعض العمليات والوظائف والتي قد تكون ضارة بالانسان ، وضرورة خلق وتكوين عدد من الوظائف الجديدة . كذلك فإن استخدام الآلات الحديثة والمتقدمة تكنولوجياً تدعو الى ضرورة تدريب العاملين على كيفية التعامل مع هذه الآلات . فاستخدام الحاسب الآلي في المنظمات يدعو الى اعداد فريق من العاملين لكي يكونوا ذو قدرة على التعامل مع الحاسب ، بنفس المنطق فإن الآلات الانتاجية المزودة بجهاز الحاسب تتطلب بالضرورة تدريب للعاملين على طرق استخدامها والتعامل معها ، وضرورة أن يتخلص الافراد من بعض العمليات التي تعودوا على أدائها في ظل الآلات الأقل تقدماً .

٣ - تأثير التغير السريع في التكنولوجيا : إن التغير السريع الذي يحدث في عالم التكنولوجيا يجعل من الصعب على المنظمات أن تتنبأ بالخطر الحقيقي الذي يمكن أن يوجد نتيجة تقديم أحد

المنتجات الجديدة إلى السوق . فمثلاً عندما تم تقديم الاقلام الجافة الى السوق لكي تحل محل الاقلام الحبر لم تتوقع الشركات المنتجة للاقلام الحبر أن الاقلام الجديدة سوف تكون ذات قدرة عالية على تهديدها في الأسواق . فعند ظهور الاقلام الجافة كانت هناك مشاكل كثيرة منها أن الاقلام كانت تسمح بتسرب الحبر الجاف من داخلها ، وكانت تترك بقع من الحبر على ورق الكتابة ، وكانت الكلمات المكتوبة غير واضحة نتيجة أن الحبر كان يتقطع اثناء عملية الكتابة . ومن أجل ذلك لم تتوقع الشركات المنتجة للاقلام الحبر أن الاقلام الجافة سوف تصبح منافساً خطيراً يهددها في الأسواق . ومع التطور التكنولوجي المذهل تمكنت الشركات المنتجة للاقلام الجاف أن تتغلب على كل المشاكل في أقلامها ولم تدرك الشركات المنتجة للاقلام الحبر أن القلم الجديد منافس خطير لها إلا بعد أن استولت هذه الاقلام الجديدة على حصة كبيرة جداً من السوق . ولقد حدث نفس الشيء للسكة الحديد والتي لم تتوقع أن وسائل النقل الأخرى مثل السيارات ، والطائرات ، وسيارات النقل الكبيرة سوف تكون منافساً خطيراً لها إلا بعد أن حصلت شركات الطيران وحدها على ٢٥٪ من سوق النقل . واليوم أيضاً فإن الشركات المنتجة لشفرات الخلاقة لا تجد في شفرات الخلاقة الكهربائية منافساً خطيراً لها في الأسواق ولن تظهر هذه المنافسة إلا بعد فترة عندما يتم تطوير الشفرات الكهربائية لكي تأخذ من شركات شفرات الخلاقة العادية جزءاً كبيراً من حصتها في السوق .

ولعل الأمثلة السابقة توضح طبيعة المشكلة المتعلقة بالمنتجات الجديدة والتطورة تكنولوجياً من حيث درجة تأثيرها على المنتجات الموجودة في السوق .

وبصرف النظر عن هذه الصعوبة فإن على ادارة المنظمة أن تتابع وبصفة مستمرة أي تطور فتي يحدث في المنتجات سواء ارتبط ذلك بنفس الصناعة التي تعمل فيها المنظمة أو في أي صناعة أخرى . فمن المعروف أن التطور

فى بعض الصناعات قد يؤثر على منتجات، تنتج فى صناعات أخرى .  
فالتطور فى صناعة المطاط الصناعى قد أدى الى التأثير على صناعات  
عديدة فى نفس الوقت وليس فى صناعة إطارات السيارات وحدها .

## ثالثاً : المتغيرات السياسية والقانونية Political and

### 3 legal variables

بما لا شك فيه أن كل المنظمات تعمل فى ظل بيئة سياسية ذات قوى  
مختلفة . ولكن دور القوى السياسية فى المنظمات يظهر بصورة أكثر  
وضوحاً فى حالة المنظمات الكبيرة الحجم . وتقتل المتغيرات السياسية طبيعة  
العلاقة بين المنظمة وبين الدولة أو الحكومة . أو مع الافراد الآخرين الذين  
يتملكون قوة سياسية . وتتصف البيئة السياسية حالياً بعدد من الصفات  
الهامة بالنسبة لمنظمات الاعمال . وأول هذه الصفات هى زيادة التدخل  
الحكومى فى مجال اعمال المنظمات الاعمالية . وقد يكون هذا التدخل من  
خلال العديد من القوانين التى تصدرها الحكومة وتقتل قيود على اداء  
المنظمات أو من خلال العديد من الوسائل الأخرى . فالمنظمات تعمل الآن  
فى ظل بحر سياسى وعلى الادارة أن تأخذ فى حساباتها كل القوى  
السياسية التى يمكن أن تؤثر فى المنظمة . والصفة الثانية الهامة هى أن  
تدخل الدولة ليس تدخلاً مجانياً ولكنه بطبيعة الحال تدخلاً له تكلفته  
العالية . فالقوانين الحكومية الخاصة بالتغلب على - أو التخفيف من -  
التلوث تتطلب ملايين المجهيات من المنظمات لكى تضعها موضع التنفيذ .  
وبما لا شك فيه أن هذه التكلفة تزداد مع زيادة القيود التى تضعها الدولة  
على عمل المنظمات . والصفة الثالثة هى أن وجهة نظر الحكومة أو الدولة  
فى هذا التدخل تختلف عن وجهة نظر أصحاب الأعمال . فالحكومة ترى أن  
المنظمة لو تمكنت من تحقيق درجة مقبولة من التوازن بين مصالحها وأهدافها  
ومصالح وأهداف المجتمع فانها لن تشكر من ذلك التدخل فى أعمالها .  
والواقع أن الاتجاه الحديث الآن ينمو ناحية تقليل الدور الذى تلعبه  
الحكومة فى منظمات الاعمال وذلك من خلال التخفيف من القيود التى

تضمها عليها . فهناك اتجاه الآن نحو الاقلال من القوانين والتي تمثل قيوداً على عمل المنظمات . ولعل ذلك الاتجاه يبدو الآن فى البيئة المصرية من خلال الدعوة الى اعادة النظر فى مجموعة القوانين الخاصة بالاستثمار والخاصة بعمل المنظمات القائمة فى السوق المصرى .

ومن المتغيرات السياسية أيضاً اتجاهات الحكومة نحو ميدان الأعمال . فهناك بعض الحكومات التى تعمل على تشجيع رجال الأعمال نحو انشاء المنظمات والاشتراك فى العمليات الانتاجية داخل الدولة ، كما أن هناك حكومات أخرى لا تحاول تقديم مثل هذا التشجيع . كذلك الاتجاه نحو شكل ملكية المنظمات داخل الدولة . فهناك حكومات تشجع الدور الذى تلعبه المنظمات ذات الملكية الخاصة وتعتمد عليه أساساً فى عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وهناك حكومات أخرى تقصر هذا الدور أساساً على الشركات ذات الملكية العامة .

أما البيئة القانونية فهى تمثل مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المنظمة . وبصفة عامة فإن هناك مجموعة كبيرة من القوانين والتي تؤثر على عمل المنظمات تأثيراً مباشراً . ولقد أطلق البعض على هذه الظاهرة اسم « التلوث القانونى » . فالمنظمة نادراً ما تشرع فى القيام بعمل ما إلا ووجهت بعدد من القوانين التى يجب أن تراعيها فى اداء هذا العمل ( U.S. News and world Report, 1978 ) . ومع وجود هذه القوانين المتعددة فلا بد للمنظمة أن تأخذ فى حسابها أيضاً مجموعة المنظمات والوكالات القائمة على أمر تنفيذ ومتابعة تنفيذ هذه القوانين .

وبصفة عامة يمكن تقسيم القوانين المؤثرة على عمل المنظمات الى عدد من المجموعات الاساسية وهى :

(١) القوانين المرتبطة بالبيئة : وهى تلك القوانين التى تتردد بفرض منع تلوث البيئة كالهواء والماء .: وغيرها ، والحفاظ على نظافتها .

(٢) القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين : وتشمل تلك القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين اصحاب المنظمة والعاملين بها .

(٣) القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلك : وهي تشمل تلك القوانين التى تحمى المستهلك من الممارسات الخاطئة للمنظمات فى المجتمع مثل تقديم منتجات ذات آثار جانبية على صحة الافراد ، أو الخداع أو الغش التجارى ... الخ .

(٤) مجموعة القوانين الخاصة بالنظام الإقتصادى وهى تلك القوانين المتعلقة بإنشاء المنظمات ، وتلك المنظمة للعمليات التجارية بالدولة ، وتلك الخاصة بمنع أى فساد فى الاداء الادارى للمنظمات ، وبالانفلاس أو الاضرار ... الخ .

والواقع أن تعدد القوانين وكثرتها تؤدي الى زيادة التكلفة الخاصة بالاداء داخل المنظمات . وعادة ما يتم تحويل هذه التكلفة الى المستهلك من خلال تحميلها على أسعار السلع المباعة . كذلك فان وجود مثل هذه القوانين - ولا شك - تؤدي الى التقييد من حرية الادارى ومن قدرته على التجديد والابتكار وجعله أكثر تحفظاً فى كل القرارات الادارية التى يقوم باتخاذها .

#### رابعاً : المتغيرات الاقتصادية Economic Variables :

تشير المتغيرات الاقتصادية الى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادى الذى تعمل فيه المنظمة وتشمل المتغيرات الاقتصادية وضع ميزان المدفوعات للدولة ، وتأثير دورات الاعمال ، وطريقة توزيع الدخل على السكان ، والسياسات النقدية والمالية التى تتخذها الحكومة لعلاج حالات التضخم . والواقع أن أهمية ومدلول هذه المتغيرات الاقتصادية تختلف من صناعة الى أخرى . دعنا الآن ننظر من قرب الى هذه المتغيرات الاقتصادية .

١ - ميزان المدفوعات والقيود على حركة التجارة الدولية .  
إن أحد المكونات الهامة لميزان المدفوعات الخاصة بأى دولة هو الميزان التجارى Balance of Trade . ويعبر هذا الميزان عن الفارق بين السلع التى يقوم افراد المجتمع بشرائها وتلك التى يقومون ببيعها خارج الدولة . وتسعى كل دولة أن يكون هناك فائضاً فى هذا الميزان التجارى وذلك من خلال تقييد عملية الاستيراد للسلع من الخارج .

ولكى يتحقق ذلك فإن الدولة عادة ما تتجه الى فرض ووضع بعض القيود التى تحد من عملية الاستيراد . وقد يتحقق ذلك من خلال منع استيراد انواع محددة من السلع . ويؤدى ذلك الى شعور الصناعات المحلية والتى تنتج هذه المنتجات المحظور إستيرادها من الخارج بالحماية وعدم المنافسة . وفى مصر نجد أن هناك قائمة بعدد من السلع التى يحظر استيرادها وذلك بغرض علاج العجز فى الميزان التجارى ، وبغرض حماية وتشجيع الصناعات الوطنية ، وخلق فرص للعمالة ، وتحقيق الحجم الاقتصادى فى الانتاج . وبصفة عامة تؤدى هذه السياسة الى زيادة أسعار السلع المحلية ( لغياب المنافسة والمخبرة المحدودة فى الانتاج محلياً ) وكذلك انخفاض جودة المنتج النهائى . كذلك قد تؤدى اتباع هذه السياسة الى قيام الدول الأخرى باتباع نفس السياسة مما يقلل من فرصة الدولة فى التصدير وانكماش حجم التجارة الدولية بين الدول .

٢ - دورة الأعمال : تعد دورة الأعمال أحد المتغيرات الاقتصادية التى يمكن أن تؤثر على عمليات المنظمات . وفى ظل الركود الاقتصادى ، وكذلك فى ظل الكساد ينخفض شراء العديد من السلع المعمرة ( كالآلات ، والادوات المنزلية ، والسيارات ... الخ ) الى أدنى حد ممكن ، وكذلك تنخفض رغبة المنظمات فى الحصول على التجهيزات الآلية والتوسع . ويترتب على ذلك انخفاض أرباح المنظمات ، وانخفاض قدرتها على تعيين الافراد ، وزيادة الاقتراض ، وانخفاض انتاجية المنظمة . وعلى الجانب الأخر فقد تكون لحالة الركود الاقتصادى بعض الآثار الإيجابية مثل العمل على التقليل من حجم الموارد الضائعة أو المهدرة نتيجة سوء الاستخدام ( ترشيد استخدام الموارد ) ، وكذلك وجود نظرة أكثر واقعية من جانب العاملين فيما يتعلق بالأجر وظروف العمل ، وكذلك خروج المنظمات التى لا تتصف بالكفاءة فى الاداء من السوق ، وتوافر نظام اقتصادى أكثر كفاءة فى الدولة .

كذلك يمكن القول بأن هناك عدد من المنظمات التى تستفيد من

حالة الركود الاقتصادى . فعلى سبيل المثال تنتعش صناعة الصيانة والاصلاح للسلع المعمرة خلال مرحلة الركود الاقتصادى . فالافراد عندما يحجمون عن شراء السلع المعمرة الجديدة فانهم يرغبون فى صيانة السلع الى توجد لديهم . فمثلاً فى مصر نجد أنه نظراً للحظر الموجود على استيراد السيارات من الخارج يحاول كل فرد أن يحتفظ بما لديه من سيارات ويحاول أن يتفق على صيانتها واصلاحها للإبقاء عليها فى حالة جيدة . ولعل هذا يقدم فرص تسويقية لكل الشركات والافراد الذين يعملون فى مجال الصيانة والاصلاح .

وعلى الجانب الآخر فقد تدعو حالة الركود الاقتصادى وعدم توافر فرص للعمل الى أن يقوم الافراد بزيادة قدراتهم من خلال التعليم والتدريب لكى يستطيعون الحصول على فرص للعمل . خذ مثلاً الوضع الحالى فى مصر حيث يحاول خريجي الجامعات أن يحصلوا على دروس اضافية فى اللغة ، أو الحاسب الألى حتى يمكنهم الحصول على فرص للعمل . وما لا شك فيه يودى ذلك الى زيادة مهارات وقدرات القوة البشرية المتاحة فى المجتمع .

٣ - توزيع الدخل القومى : لاشك وأن توزيع الدخل القومى يختلف من مجتمع لأخر وذلك لاختلاف النظام الاقتصادى للمجتمع . فليس من المتوقع أن تكون طريقة توزيع الدخل القومى واحدة فى دولتين حتى ولو تساوى كل منهما فى قيمة متوسط الدخل القومى . وبصفة عامة تتصف الدول النامية بوجود فئتين من الافراد أحدهما شديدة الثراء والأخرى شديدة الفقر . ومن هنا فان افراد الطبقات المتوسطة يكونون ذو عدد محدود . أما الولايات المتحدة ( كأحد الدول الغنية ) فانها تتصف بكثرة عدد افراد الطبقة المتوسطة مع وجود قلة ذات ثراء فاحش ، وقلة أخرى ذات فقر شديد . ويؤدى ذلك الى تحديد طبيعة السوق ، وطبيعة السلع التى يمكن أن تباع فى كل دولة . فمثلاً يعد السوق الأمريكى سوقاً جيداً للسلع الموجهة الى الطبقة المتوسطة ، أما السوق المصرى فهو

يعد سرفاً جيداً للمشتجات الموجهة إما للطبقة العليا ، أو للطبقات الدنيا .

٤ - السياسات المالية والتقدير للدولة : لاشك وأن السياسات المالية أو التقدير التي تتخذها الدولة لعلاج الوضع الاقتصادي بها تؤثر تأثيراً ملحوظاً على منظمات الاعمال بها . وتعتمد السياسات التقديرية على التحكم في كمية النقود المطروحة للتداول في المجتمع ، وعلى أسعار الفائدة . وما لا شك فيه أن ذلك يؤثر على كمية النقود المتوافرة للاقتراض ، كما أن سعر الفائدة قد يحد أو يشجع على عملية الاقتراض بفرض تغطية التوسع في المنظمات . أما السياسات المالية فهي تعتمد على النفقات الحكومية والضرائب . وحيث أن الحكومة تعد مشترياً ضخماً من حيث المبالغ التي تنفقها فان نوع المشتريات يحدد نوع الصناعة التي يمكن أن تستفيد من هذا الاتفاق . ولكن هذا الاتفاق قد يمثل أيضاً انخفاضاً في مبيعات صناعات أخرى ومن ثم انخفاض حجم ميزانياتها .

#### خامساً : العوامل الدولية International Variables :

من العوامل البيئية العامة التي تؤثر على اداء المنظمة تلك التصرفات التي قد تقوم بها الدولة أو مجموعة من الدول معاً . فقد تتجه بعض الدول الى حماية صناعة محددة بدخلها وقصرها على المستثمر المحلي فقط . وقد تقوم بتحويل عدد من الصناعات بفرض زيادة قدرتها على المنافسة في الاسواق الدولية . وبصفة عامة تشمل العوامل الدولية كل من التجمعات الاقتصادية ، والعلاقات الدولية بين حكومات الدول المختلفة ، واختلاف طبيعة الخصائص بين الدول . دعنا ننظر الى هذه العوامل وأهميتها للمنظمة .

١ - التجمعات الاقتصادية : تتجه الدول في الآونة الاخيرة الى تكوين عدد من التجمعات الاقتصادية وذلك لتسهيل حركة التجارة فيما بينها ، وللحصول على قوة سياسية تمكنها من فرض إرادتها في المجتمع الدولي . ومن أشهر هذه التجمعات السوق الاوروبية

المشتركة ، والأوبك ، ومجلس التعاون الخليجي ، ومجلس التعاون  
الرباعي .. الخ . والواقع أن هذه التجمعات تهدف الى تذليل كل  
العوائق أمام التجارة الدولية بين دول التجمع ، وسهولة وحرية انتقال  
عناصر الاساج فيما بينها .

والواقع أن مثل هذه التجمعات الاقتصادية قد تكون ذات أثر  
ضار بالنسبة للعالم ككل . خذ مثلاً اتفاق دول الأوبك على رفع  
أسعار البترول، والذي أدى الى وجود موجة عارمة من التضخم نمت  
الصديد من الدول ، ومن ثم الارتفاع الرهيب فى أسعار معظم  
السلع . كذلك ترتب على رفع أسعار البترول انكماش مبيعات  
صناعة السيارات فى العالم . واخيراً فقد شجع ارتفاع سعر البترول  
الدول المنتجة للمواد الأولية والزراعية على محاولة رفع أسعار  
منتجاتها فى الاسواق العالمية . خذ أيضاً المحاولة الاخيرة لخفض  
أسعار البترول والتي أصابت العديد من الدول المصدرة للبترول بنقص  
شديد فى إيراداتها وبالذات من العملات الاجنبية والذي ترتب عليه  
عدم قدرة هذه الدول على تمويل عمليات التنمية بها .

كذلك من العوامل الدولية والتي توجد على مستوى الدولة  
تدخل الحكومة واعطاء دعم لبعض الصناعات حتى يمكنها أن تقوم  
ببيع منتجاتها فى الأسواق العالمية عند سعر منخفض عن التكلفة  
( اغراق السوق ) . ولقد حدث ذلك فى صناعة السيارات باليابان  
( Farmer , 1984 ) . حيث قامت الحكومة اليابانية بدعم السيارات  
المنتجة باليابان حتى تتمكن الشركات المنتجة من بيعها فى الاسواق  
بسعر منخفض. وتهدف مثل هذه السياسة الى تشجيع المنظمات  
اليابانية الى الحصول على المركز القيادى فى السوق ، وزيادة حصتها  
فى السوق ، وخلق المعرفة باسماء السيارات اليابانية وجعلتها ،  
وبالحصول على درجة عالية من قبول المستهلك فى السوق الخارجى  
لها . ولكن فى مقابل هذه المزايا التى تستمتع بها الشركات اليابانية  
فإن الشركات المحلية تضار نتيجة عدم قدرتها على المنافسة مع  
الشركات اليابانية فى سوقها المحلى ولا فى الاسواق الخارجية الأخرى  
التي تتعامل معها الشركات اليابانية .

٢ - العلاقات على مستوى الدول : مما لا شك فيه أن العلاقة بين حكومات الدول المختلفة تؤثر على اداء وقدرة منظمات الأعمال للتعامل في الأسواق الخارجية . فسوء العلاقة بين حكومتين يتبد من قدرة المنظمات العاملة في كل دولة على التعامل في أسواق الدولة الأخرى . ولكن ذلك يسمع في نفس الوقت للشركات التي تعمل في دول أخرى أن تستفيد من هذا القيد . فمثلاً المقاطعة التي قامت بها الحكومة الامريكية للحكومة الصينية قد أدت الى استفادة العديد من الشركات في العديد من الدول لغزو السوق الصينى والاستفادة بالقررة الشرائية المتزايدة فيه .

كذلك فإن تغير الحكومة في الدول قد يؤدي الى تغير اتجاهاتها نحو دول أخرى مما يعوق المنظمات التي تعمل في دول يكون اتجاه الحكومة الجديدة نحوها سلبياً عن التعامل في أسواق هذه الدول ، وكذلك يفتح الفرص لدول أخرى لغزو هذا السوق . فمثلاً قيام الثورة الاسلامية في ايران بقيادة آية الله الخميني قد أدت الى وجود عداة ضد الدولة الامريكية وتقلص فرص المنظمات الامريكية للعمل في السوق الايراني . كذلك أدى قيام هذه الثورة الى منع عدد من السلع من التداول في السوق الايرانية كالحمر ، والموسيقى ... الخ ( Wall Street Journal, 1984 ) .

٣ - الاختلافات الحضارية : تختلف الدول فيما بينها من حيث الاتجاهات ، والاعتقادات ، والدوافع ، والاخلاق ، والادراك الخاص بالافراد الموجودين بها وفي العديد من الخصائص الأخرى . والمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية لابد وأن تراعى مثل هذه الاختلافات اذا كان لها أن تعمل في هذه الاسواق بفعالية ، واذا أرادت أن يكتب لها النجاح في هذه الاسواق .

### البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة :

إن تأثير البيئة الخارجية العامة عادة ما يتصف بالعمومية ، كما أنه قد يؤثر على المنظمات الاعمالية بصورة غير مباشرة . أما البيئة الخارجية

الخاصة فهي أكثر تأثيراً على المنظمات وبطريقة مباشرة . فالمنظمات عادة ما تواجه أكثر من متغير من متغيرات البيئة الخارجية الخاصة وبصورة يومية . ومن هنا فإنه ليس من المستغرب أن تخصص المنظمة وقتاً وجهداً أكثر لمتابعة البيئة الخارجية الخاصة بها عن ذلك الجهد والوقت المخصص لمتابعة بيئتها الخارجية العامة . وتتكون البيئة الخارجية الخاصة من عدد من العناصر ( أو المتغيرات ) مثل المنافسون ، والمستهلكون ، والوكالات الحكومية ، والموردون ، والمنظمات العمالية . وفي السطور القليلة القادمة سوف نعرض لهذه المتغيرات بشئ من الاختصار لتحديد مدى تأثيرها على أداء المنظمات الاعمالية .

١ - المنافسون : يمكن تعريف المنافسون بصورة عامة على أنهم جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها في الحصول على الموارد ( Griffin, 1989 ) . وقد تشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك ، أو الموارد التحويلية ، أو الموارد الطبيعية ، أو الموارد البشرية . والواقع أنه من الصعب أن تحدد المنظمة من هم المنافسون لها في لحظة معينة والذين يتنافسون معها بصورة مباشرة في الحصول على الموارد المتاحة في المجتمع . ويزداد الأمر صعوبة عندما ترفض المنظمة في تحديد عناصر المنافسة غير المباشرة لها ، أو في تحديد من هم المنافسون المحتملون في المستقبل . ولا تعنى هذه الصعوبة عدم قيام المنظمة بتحديد منافسيها في السوق أو المحتمل وجودهم في السوق . فالفشل في ذلك يؤدي الى وجود المنظمة في موقف لا يسمح لها بالنمو والاستمرار .

ويقدم تحليل المنافسون بعضاً من التصورات والرؤى للمدير حول طبيعة السوق الذي تعمل به المنظمة . فمثل هذا التحليل يفيد الادارى في أنه يعرف أولاً من هم المنافسون ؟ وماهى التغيرات المحتملة في استراتيجيات هؤلاء المنافسون ؟ ولماذا يقوم المنافسون باجراء أى تعديل محتمل في استراتيجياتهم ؟ ويفيد هذا التحليل أيضاً في تحليل موقف المنظمة في سوق الصناعة والموقف النسبي لكل منافس في هذه السوق . واخيراً فإن هذا التحليل يمكن المنظمة من تحديد الجوانب الرئيسية والتي تزيد قدرتها على

المنافسة فى السوق ، وكذلك لتحديد أى الاستراتيجيات التنافسية التى يمكن أن تستعين بها فى منافستها للمنظمات الأخرى .

ويرى بورت ( Porter, 1980 ) أن تحليل المنافسة يقتضى الاجابة على أربعة أسئلة رئيسية . ويتعلق السؤال الأول والثانى منهما بالاستراتيجيات التنافسية الدفاعية للمنظمة ، أما السؤالين الآخرين فهما يتعلقان بالاستراتيجيات التنافسية الهجومية . وتتمثل هذه الأسئلة الأربعة فى الأسئلة الآتية :

(١) هل يمكن القول بأن المنافس يشعر بالرضا عن موقعه الحالى فى السوق ؟ فذلك المنافس يكون ذو اتجاه ضعيف نحو تغيير أو تعديل استراتيجياته المستخدمة حالياً فى السوق .

(٢) إذا لم يكن المنافس راضياً عن وضعه الحالى فى السوق فما هى التعديلات المتوقعة أن يقوم بها فى استراتيجياته ؟ وما هى درجة خطورة القيام بهذه التعديلات ؟

(٣) ما هى أكثر جوانب الضعف لدى المنافس التى يمكن استثمارها لصالح المنظمة ؟

(٤) ما هى التصرفات التى يمكن أن تأتى بها المنظمة فتؤدى الى احتمالات عالية بأن يقوم المنافس باتخاذ اجراءات مضادة بحيث يمنع المنظمة من الحصول على ثمار هذه التصرفات ؟

وبصفة عامة فإن تحليل المنافسة يتطلب من المنظمة أن تقوم بتحديد درجة شدتها ، وتحديد هيكلها ، وتحديد معدل التطور والنمو فى السوق ، وأخيراً بالقيام بعدد من المقارنات فى نفس الصناعة التى تعمل بها . دعنا ننظر الى هذه الجوانب لتحليل المنافسة عن قرب .

أ - درجة شدة المنافسة : تعد درجة شدة المنافسة من الجوانب الهامة فى تحليل المنافسين . وتتأثر هذه الدرجة بعدد من العوامل الهامة والتى أهمها ما يلى ( Porter, 1980 ) :

١ - إن الصناعة التى يعمل بها عدد من المنظمات ذات القوة المتساوية تكون المنافسة فيها شديدة عن تلك الصناعة التى يرجد بها منظمة واحدة أو عدد محدود من المنظمات المسيطرة عليها .

٢ - معدل نمو الصناعة . فالصناعة التى تتصف بمعدل نمو بطئ تكون شدة المنافسة فيها عالية وذلك على العكس من الصناعات التى تنمو بمعدل سريع . فالصناعة ذات النمو البطئ تفرض على المنظمات أن ترغب فى التوسع فى حجم سوقها فى أن تحقق ذلك على حساب منافس آخر نظراً لعدم التوسع فى آفة السرق المتاحة .

٣ - التكلفة الثابتة وتكلفة التخزين العالية تؤدي الى زيادة المنافسة . فالمنظمات التى تعمل عند طاقة انتاجية كبيرة تقوم بانتاج كميات كبيرة لتحقيق الحجم الاقتصادى . فاذا كانت تكلفة الاحتفاظ بالمنتجات فى المخزون عالية فإن على الشركة أن تتخلص من انتاجها ولو أدى ذلك الى تخفيض سعرها بشكل ملحوظ مما يؤدي الى ظهور حرب الأسعار بين المنافسين .

٤ - عدم القدرة على خلق التمايز فى منتجات المنظمة يؤدي الى زيادة المنافسة . فمثل هذه المنتجات لا يمكن بيعها الا بالاعتماد على السعر والجودة والذي يؤدي الى شدة المنافسة بين المنظمات التى تقوم ببيعها .

٥ - الزيادة الكبيرة فى الطاقة الانتاجية يؤدي الى زيادة فى شدة المنافسة . حيث أن زيادة الطاقة معناها زيادة الانتاج والذي يلزم لتصرفه تخفيض السعر ومن ثم خلق جو يساعد على شدة المنافسة .

٦ - اختلاف الاتجاهات ، والآراء ، والرؤيا بين المنظمات العاملة فى الصناعة الواحدة تؤدي الى شدة المنافسة . فكل منظمة تدرك الفرص بطريقة مختلفة ، كما أنها تتخذ استراتيجيات مختلفة لمراجعة الفرص والتحديات كما تدركها المنظمة .

٧ - تزداد المنافسة عندما تزداد المصلحة أو القيود الموجودة فى الأسواق . فازدياد المصلحة يعنى رغبة كل منظمة أن تستفيد بأقصى قدرتها ، وازدياد القيود يجعل كل منظمة تحاول البقاء فى السرق على حساب المنظمات الأخرى .

ب - خصائص السوق وهيكل المنافسة : يتعلق ذلك بالفترة التي تتمتع بها المنظمة في السوق . فالشركات القائمة في السوق تعتمد على خبرتها المتراكمة في الانتاج والتسويق ، وعلى معرفة الافراد بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة ، وعلى متوسط تكلفة منخفض للوحدة في وضع كثير من الفيود أمام أى منظمة جديدة . ترغب في الدخول الى السوق . ولما ظل ذلك الوضع فان على أى منظمة جديدة والتي ترغب في الدخول الى السوق أن تعتمد على فكرتين أساسيتين . الأولى ، أن تصل الى اختراع جديد أو منتج جديد متميز عن ذلك الذى يقدم المنافسون بتقديمه في السوق . الثانية أن تختار قطاع محدد من السوق A market niche تركز فيه جهودها حتى تثبت أقدامها فيه . كذلك تختلف استراتيجيات المنافسة باختلاف نوع المنافس . فالنظم المحكرة للسوق لا تواجه أى منافسين مباشرين . أما المنظمات التى تعمل فى ظل منافسة احتكار القلة فهى تتمتع بمركز قوى فى السوق بشكل يعوق دخول منافسين جدد . ومثل هذه الشركات لا تعتمد فى منافستها على جانب المستهلك ومن ثم فان المنظمة لا تجتنب ثماراً كبيرة من وراء عملية تخفيض أسعار منتجاتها ( Mc Nichols, 1983 ) . وما يحدث فى مثل هذا السوق أن تقوم إحدى المنظمات بتسعير المنتج على أن يتبعها المنظمات الأخرى فى ذلك . أى أن تكون هناك منظمة قائمة تحدد السعر وتقوم المنظمات الأخرى بالامتثال لهذا السعر . ومثل هذه المنظمات لا يهملها المنافسون المباشرون ولكن الأهم لها هو التفكير فى كل المنظمات الأخرى والتي لا يمكن اعتبارها منافسين مباشرين . فمثلاً تعمل الشركات التى تنتج الحاسبات الآلية الكبيرة الحجم فى سوق يتسم بمنافسة احتكار القلة ولا تعد المنظمات الأخرى المنتجة لنفس الحاسب منافس مباشر . ولكن تأتى المنافسة من الشركات الأخرى التى تقوم بإنتاج الحاسبات الآلية صغيرة الحجم . وكذلك تعمل الشركات المنتجة للسيارات فى الولايات المتحدة فى ظل سوق يتسم بمنافسة احتكار القلة ، ولا تأتى المنافسة القوية من

الشركات الأخرى المنتجة لنفس السيارات الكبيرة الحجم ولكنها تأتي من منافسة الشركات اليابانية والتي تنتج سيارات صغيرة الحجم . فالعبرة إذن في ظل منافسة احتكار القلة ليست بالمنافسة المباشرة ولكن بالمنافسة غير المباشرة .

أما المنظمات التي تعمل في ظل وجود عدد كبير من المنافسين فهي إما أن تعمل في سوق يتسم بالمنافسة الكاملة أو سوق يتسم بالمنافسة غير الكاملة . ويتصف سوق المنافسة غير الكاملة بوجود تمايز في أذهان المستهلك بين منتجات المنظمات المتنافسة بصرف النظر عن كون أن هذا التمايز هو تمايزاً حقيقياً أو تمايزاً نفسياً . ويؤدي ادراك هذا التمايز من جانب المستهلك إلى وجود الاستعداد لديه لتحمل الفروق السعرية بين المنتجات المختلفة . وبطبيعة الحال قد يعتمد التمايز على الجودة ، أو المركز الاجتماعي ، أو الخدمة ، أو السعر ، أو أى خليط منهم ، أو أى عنصر آخر للتمايز . أما المنظمات التي تعمل في سوق المنافسة الكاملة فهي تكون غير قادرة على خلق تمايز لمنتجاتها في السوق . ومن أمثلة ذلك تلك المنظمات التي تعمل في سوق المواد الخام كالمعادن ، والبتروكيمياويات ، والمحصولات الزراعية ، وغيرها . فمثل هذه المنتجات تتصف بالتماثل من حيث ادراك الأفراد المشتريين لها ، وتعد الخدمة والسعر الادوات الأساسية للمنافسة للمنظمات التي تعمل في ظل هذا السوق .

ج - تطور السوق ونموه : السوق بطبيعته متغيراً وليس ثابتاً . فهناك العديد من التغيرات التي تحدث في الأسواق والتي يجب أخذها في الحسبان عند تخطيط استراتيجية المنظمة . ومن أهم هذه التغيرات ما يلي ( Porter, 1980 ) :

١ - أن التغير الطويل الأجل في نمط السوق يحدث عادة نتيجة لبعض الظروف التي تحدث في البيئة العامة مثل التركيب العمرى للسكان ، أو التغير في عدد السكان ، أو التغير في الخصائص الاجتماعية للأفراد ، أو التغير في حاجات الأفراد ، أو التغير في عمارسات المنافسين . والتنبؤ بالتغير في السوق هو أمر هام

حيث يؤثر ذلك على قرارات التوسع للمنظمة ، أو قرارات تعديل مزيج المنتجات الذي تقدمه المنظمة ، كما أنها تؤثر على قرارات الدخول الى سوق محددة من عدمه .

٢ - أن أى تغير يحدث للمشتري يعد أحد المدخلات الأساسية لأى استراتيجية . فالتغيرات التى تحدث للمشتري تؤثر على كل من السعر ، والجودة ، والاساليب التسويقية الخاصة بالمنظمة . فمثلاً قد تقدم المنتجات أولاً للمشتري الصناعى ( مثل الحاسب الألى ) ثم بعد ذلك يتم توجيهها الى المستهلك النهائى . ومع تغير طبيعة المشتري فان كل الممارسات التسويقية لابد وأن تختلف مثل مثاقلة التوزيع ، والخصائص المتوافرة فى المنتج ، والترويج ، والسعر .

٣ - أن مقدار معرفة المستهلك ( المشتري ) بالسلعة أو الخدمة يعد أيضاً أحد عوامل الاستراتيجيات التسويقية . فعندما تزداد معرفة المستهلك بالسلعة فان قدرته على التمييز بين المنتجات المتنافسة تزداد . وهو يكون قادراً على تحديد خصائص المنتج ، والضمان الممنوح ، ومقدار خدمة المنتج المتوافرة ، وطبيعة اداء المنتج وذلك دون الاعتماد على الاعلان أو على اسم المنتج .

٤ - أن درجة عدم التأكد من السوق تقل مع زيادة معرفة المنظمة بالطريقة الأفضل للمنافسة فى هذا السوق . فالمنظمة عندما تعمل فى السوق لأول مرة تكون مثقلة بعدد من العناصر التى تتصف بعدم التأكد مثل حصة المنظمة فى السوق ، أو مزيج المنتجات الأمثل الذى ينبغي عليها أن تقدمه للسوق ، ومن هم المستهلكون المحتملون ، وكيف يمكن للشركة أن تصل اليهم ، وذلك الى جوار العديد من المشاكل الفنية والانتاجية الخاصة بإنتاج المنتج . وبمرور الزمن وعن طريق اكتساب الخبرة تصبح المنظمة قادرة على وضع استراتيجيات أكثر تفصيلاً لمواجهة المنافسة فى السوق .

٥ - أن المعرفة الخاصة والتي قد تكون لدى منظمة واحدة أو عدة منظمات والتي كان لها السبق في الدخول إلى السوق سرعان ما تصبح معرفة عامة لجميع المنظمات مما يقلل من الميزة التنافسية للمنظمة ذات السبق في السوق . فمثلاً براءات الاختراع التي تحمي اختراعاً معيناً تنقضي عبر الزمن وبذلك تستطيع المنظمات الأخرى أن تقوم بتقليد المنتج والمنافسة في السوق . كذلك زيادة التدريب للأفراد في مجال تكنولوجيا معين يؤدي إلى زيادة عدد الأفراد القادرين على العمل في هذا المجال وعدم تفرد بعض المنظمات بهذه القدرات البشرية .

٦ - أن التغير في هيكل التكلفة ، وكذلك التغير في أسعار صرف العملات الأجنبية يؤدي إلى تغير في سعر المنتجات ومن ثم التأثير على مكانته في السوق ، فتغير سعر الصرف يؤثر على أسعار المنتجات الأجنبية في السوق المحلية وكذلك على أسعار المنتجات المحلية في أسواق أجنبية ، ويؤثر ذلك التغير في الأسعار في هيكل وشكل المنافسة التي توجد في السوق . كذلك فإن تكلفة رأس المال ، والاجور ، والمواد الأولية ، والاتصالات ، ووسائل النقل تؤثر على أسعار المنتجات ومن ثم في الطلب عليها في السوق .

٧ - أن المنتجات الجديدة قد تأتي من داخل أو من خارج السوق الحالي الذي تتعامل فيه المنظمة . فمثلاً تقديم منتج جديد قد يؤدي إلى خلق سوق جديدة أو قد يعتمد على نفس السوق الحالي . كذلك فإن المنتجات الجديدة قد تؤثر على تكلفة الانتاج ، والتسويق ومن ثم التأثير على أسعار المنتجات وهيكل الربح في السوق .

٨ - أن أي ابتكارات تسويقية قد تمكن المنظمة من الوصول إلى أسواق جديدة لم يكن في المقدور الوصول إليها من قبل . وقد تكون هذه الابتكارات في صورة رسائل إعلانية جديدة ، أو منافذ توزيع جديدة ، أو حتى غلاف جديد للسلع الحالية ... الخ .

٩ - أن أى تغير فى الصناعات القريبة من الصناعة التى تعمل بها المنظمة يمكن أن يؤثر على خصائص السوق الخاص بالمنظمة .  
فمثلاً الزيادة فى عدد وقرة الموردين والمزعين يمكن أن يؤثر على قوتهم فى المساومة ومن ثم على التكلفة . فإذا كان هناك موردين محددين فإن ذلك يضع قيداً على المنظمة فى حجم ما تنتجه ومن ثم تكلفة الانتاج . وكذلك إذا كان هناك مزعون محددين فإن قدرة المنظمة على توزيع المنتجات الجديدة تكون محدودة ومن ثم يؤثر ذلك على تكلفة التوزيع . وتظهر هذه المشكلة بصورة أكبر عندما تقوم إحدى المنظمات غير المعروفة فى السوق بتقديم منتجاً جديداً وترغب فى تنمية منافذ التوزيع لهذا المنتج . فحصول هذه المنظمة على مكان مناسب لمنتجاتها داخل منافذ التوزيع يعد أمراً مكلفاً للغاية .

١٠ - أن أى تغير فى السياسات الحكومية قد يودى الى تغير فى هيكل السوق . فمثل هذه السياسات يمكن أن تؤثر على قدرة بعض المنظمات فى الدخول الى الاسواق ، أو يمكن أن تؤثر على الممارسات التنافسية لبعض المنظمات ، أو يمكن أن تؤثر على مقدار ما تستطيع الحصول عليه من ارباح . فمثلاً تدخل الحكومة لمنع اعلان السجائر بالتليفزيون قد دفع بالمنظمات الى أن تبحث عن وسيلة اعلانية جديدة مثل الصحف .

د - القيام بالمقارنات داخل الصناعة : حتى يمكن للمنظمة أن تحلل الفرص والتحديات التى تواجهها فإن عليها أن تقوم بتقييم خصائص الصناعة التى تعمل بها . ومثل ذلك التقييم لا يعد أمراً سهلاً . فمثلاً يعد أمر تحديد المنتجات البديلة Substitutes أمراً صعباً للغاية . ومن المهم للمنظمة أن تحدد هذه المنتجات لأنها تؤدى نفس الوظائف للمستهلك كالتى تؤدىها منتجات الشركة ولكنها تقلل من قدرة المنظمة على فرض السعر الذى ترغب فيه . حيث أن رفع سعر منتج المنظمة يودى الى تحويل المستهلك الى المنتجات البديلة . ولابد على ادارة المنظمة أن تحدد المنتجات البديلة وأن تعقد المقارنات

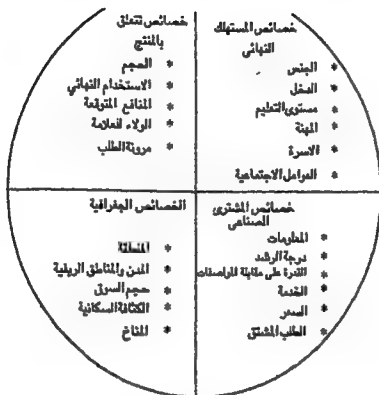
بينها وبين ما تنتجه المنظمة حتى يمكن معرفة مقدار المنافسة المحتملة والتي يمكن أن تثيرها هذه البدائل .

٢ - المستهلكون : حيث أن قلب المفهوم التسويقي هو العمل على إشباع حاجات المستهلك فإن على المنظمة أن تعمل على تحديد هذه الحاجات أولاً . ومن المهم للمنظمة أن تحدد من هم المستهلكون المحتملون ، ثم عليها أن تقوم بدراسة حاجاتهم .

وبصفة عامة يمكن تقسيم المستهلكين وفقاً لخصائصهم الى عدد من القطاعات والتي تظهر في الشكل رقم ( ٣-٤ ) . ومن هذا الشكل يتضح أن المشتري الصناعي يتصف بخصائص تختلف عن تلك التي يتصف بها المستهلك الفردي ( النهائي ) . كذلك فإن هناك عدد من الخصائص المرتبطة بالمنتج ، أو الخصائص الجغرافية والتي يمكن أن تساعد في دراسة وتقييم حاجات المستهلكين .

والمستهلك النهائي هو ذلك المستهلك الذي يشتري السلعة بغرض إشباع بعض الحاجات الشخصية . وحيث أن الأفراد يختلفون في حاجاتهم ، وفي قدراتهم الشرائية ، وفي استعداداتهم للشراء فإن المنظمة عادة ما تقوم بتقسيم هذا النوع من المستهلكين الى عدد من القطاعات السوقية . ثم تقوم المنظمة بتصميم ذلك المنتج الذي يشبع حاجات الأفراد في قطاع سوقى معدد أو عدد من هذه القطاعات . وكما هو واضح بالشكل فإن عدداً من الخصائص الديموغرافية ( كالسن ، والجنس ... الخ ) ، وكذلك عدداً من المتغيرات الاجتماعية يمكن استخدامها في تقسيم السوق الى عدد من القطاعات السوقية . وفي هذا الصدد فإن اختيار المنظمة لبعض متغيرات التقسيم يعتمد على ضرورة ارتباط هذه المتغيرات بحاجات الأفراد ، وباستخدامهم للمنتج ، وبسلوكهم الشرائي ( Pride and Ferrell, 1985 ) .

أما المشتري الصناعي فهو الذي يشتري المنتجات بغرض استخدامها مباشرة أو غير مباشرة في العملية الانتاجية أو في العمليات اليومية . ويشتمل مفهوم المشتري الصناعي على المنظمات الاحصالية ، وعلى المنظمات التي لا تهدف الى تحقيق الربح من وراء نشاطها ، وعلى الوكالات الحكومية . وتشتمل



شكل رقم (٣-٤) الخصائص التي يمكن استخدامها في تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية

المنتجات الصناعية على كل من (١) المواد الخام ، (٢) المعدات والآلات الرئيسية ، (٣) المهمات والأدوات ، (٤) قطع الغيار ، (٥) الاجزاء نصف المصنوعة أو التامة الصنع ، (٦) والخدمات . وصفة عامة يتسم المشتري الصناعي بالمعرفة العالية بالمنتج ، وبقوته النسبية أمام البائع ، وبالرشد في القرار ، وبأهمية الطلب المشتق له .. الخ .

٣ - الوكالات الحكومية : على الرغم من كون أن الوكالات الحكومية تعد من مستهلكي المنظمة الا أن تأثير هذه الوكالات يتعدى التأثير الذي يحدثه المستهلك على المنظمة . فهذه الوكالات تعمل كمصدر للقوانين التي تحكم أداء المنظمة في دنيا الاعمال ، أو قد تعمل على تقديم دعماً للمنظمات حتى يمكنها أن تنافس بقوة في السوق ، وقد تعمل أيضاً هذه الوكالات كمنافس لبعض المنظمات .

أ - الوكالات الحكومية كمصدر للتشريعات والقوانين : لقد تعرضنا للدور الذي تلعبه الحكومة في إطار البيئة العامة ( القانونية والسياسية ) ، ولكننا هنا نحاول أن نوضح أن الوكالة الحكومية قد تتعامل مع المنظمة بصورة مباشرة بحيث تصبح جزءاً من بيئتها

الخارجية الخاصة . فقد تتدخل الحكومة فى عمل بعض المنظمات ذات الأهمية الاستراتيجية للدولة وتضع القوانين الخاصة بها . أو قد تتدخل الدولة لمنع اتحاد وانضمام بعض الشركات اذا كان ذلك يؤدي الى التقليل من المنافسة فى السوق والذي يترتب عليه دائماً خسارة المستهلك . فالحكومات التى تعمل فى ظل النظام الرأسمالى يكون هدفها الاساسى أن تظل المنافسة قائمة ومن هنا فهى تعمل على عدم وجود انضمام لشركتين أو أكثر حتى اذا تحقق عن ذلك بعض الوفورات الاقتصادية اذا كان ذلك يؤدي الى ظهور الاحتكار . فالمضار الخاصة بالمستهلك تكون اكبر من هذه الوفورات ( Stanton, 1984 ) .

ب - مساعدة المنظمات القائمة : تعمل الوكالات الحكومية على تسهيل عمل العديد من المنظمات فى كثير من الاحيان من خلال عدد من الممارسات . فهى قد تقدم مساعدات مالية لبعض المنظمات أو احياناً لكل المنظمات العاملة فى صناعة محددة . وهى أيضاً قد تقدم بعض المساعدات من خلال دعم السعر الخاص بالمنتجات ، أو قد تقوم بتقديم بعض القروض ذات سعر الفائدة المنخفض ، أو قد تقوم باعلاء بعض المنظمات من دفع ضرائب محددة لفترة زمنية محددة ، أو قد تقدم بعض الأموال لكي تنفقها المنظمات على البحوث والتطوير .

كذلك قد يؤدي تدخل الحكومة لوضع بعض القيود على بعض المنظمات الى خلق فرص لبعض المنظمات الأخرى . فمثلاً اشتراط مقابلة المباني الخاصة بالمنظمة للمواصفات الصحية والأمان يخلق فرص عمل لتلك المنظمات العاملة فى ميدان البناء . وكذلك اشتراط وجود بعض الاجهزة المانعة للتلوث تخلق سرقاً للمنظمات التى تقوم بانتاج هذه الأجهزة ، وكذلك بالمثل أجهزة الوقاية من مخاطر الحرائق .. الخ .

ج - الحكومة كمنافس : قد تقوم الحكومة بالتدخل فى السوق من

خلال انتاج وتسويق بعض المنتجات فتصبح منافساً للمنظمات الاعمالية الخاصة التي تقدم بتقديم هذه المنتجات . ولا ينطبق ذلك على مجال السلع فقط ولكنه يسرى ايضاً على مجال الخدمات . خذ مثلاً خدمة الشرطة والأمن التي تقدمها الحكومة . إن مثل هذه الخدمة يقلل من سوق المنظمات الخاصة التي تعمل في ميدان الأمن والحراسة . خذ أيضاً خدمة إطفاء الحرائق . إن مثل هذه الخدمة تقلل من سوق المنظمات الخاصة التي تعمل في ميدان انتاج منتجات تسهل من إطفاء الحرائق ... وهكذا .

٤ - الموردون : يعد الموردون أحد عناصر البيئة الخارجية الخاصة والتي ينفي للمنظمات أن تهتم بدراسة . فنظرية النظام تذكرنا دائماً بأن المنظمة تعمل في نظام مفتوح . ولذلك فهي تعتمد في مداخلتها على عدد من الموردين . وبطبيعة الحال فإن شكل ، ودرجة تكرار المدخلات التي تحتاج اليها المنظمة يؤثر على نجاحها تأثيراً مباشراً . وما يهم المنظمة في هذا الصدد أن تتحقق من درجة التوافر لعناصر المدخلات ، وايضاً أن تتحقق من درجة جردة هذه المدخلات ، ودرجة الاستمرار في توافرها .

٥ - المنظمات والعلاقات العمالية : لا شك أن العلاقات العمالية تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء المنظمات . ومن أهم الجوانب التي ينفي دراستها في هذا الصدد تأثير العلاقات التعاقدية ، ودرجة توافر العمالة المطلوبة ، والقضايا الخاصة بالعاملين ، وتفاوت الدور التي تلعبه النقابات العمالية من دولة لأخرى .

فالعلاقات التعاقدية تضمن للأفراد تحديد طبيعة العمل المطلوب منهم ، ومقدار الأجر الذي يمكنهم الحصول عليه مقابل ما يقومون به من عمل ، والتمتع المختلفة التي يمكنهم الحصول عليها . ومثل هذه التعاقدات تقلل من مرونة العمليات الخاصة بالمنظمة ، وإلى تحريك الأجر من عناصر تكلفة متغيرة إلى تكلفة ثابتة ( مثل الأجر المدفوعة الآن لموظفي الحكومة ) .

كذلك فإن توافر العمالة الماهرة يعدّ أمراً هاماً للمنظمة وفي بعض الأحيان ( في بعض الدول ) قد لا تستطيع المنظمة الحصول على ما تحتاجه من هذه العمالة إلا من خلال المنظمات التي ترمي شئون العمالة في الدولة . ويؤدي ذلك إلى انخفاض قدرة المنظمة على الاختيار الجيد للعاملين لديها . ونظراً لاختلاف مهارات وطبيعة تخصص العاملين بالمنظمة فقد تجد الأخيرة نفسها أمام موقف يتطلب منها التعامل مع العديد من المنظمات الخاصة بالعمالة في نفس الوقت .

أما عن القضايا الخاصة بالعاملين فانه من المهم للمنظمة أن تبحث عن العديد من الوسائل التي يمكن بواسطتها جذب العمالة الماهرة إليها . كذلك عليها أن تحدد كيف ستقوم بمواجهة مطالب العاملين في زيادة الأجور ، أو المنافع الأخرى .

وأخيراً فانه من المهم للمنظمات التي تعمل في عدة دول أن تراعي الاختلافات التي توجد فيما بينها بشأن الدور الذي تلعبه نقابات العمال في كل منها . ففي كل دولة قد تجد المنظمة مطالب مختلفة لنقابات العمال من حيث الأجور ، وساعات العمل ، وظروف العمل ... الخ . كذلك قد يكون لنقابات العمال قوة سياسية ومن ثمّ يمكنها أن تؤثر على توجيه سياسة الدولة نحو العمالة بها . كما أنها تستطيع أن تهتذب دعم القادة السياسيين في الدولة لها .

### الأساليب البديلة لتجميع المعلومات البيئية :

لا شك وأن المنظمة تقوم بتجميع المعلومات البيئية العامة والخاصة بفرض تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة . وبغرض تنمية الاستراتيجيات البديلة للاستفادة بهذه الفرص أو لتجنب التهديدات التي تواجهها . وهناك العديد من الطرق التي يمكن بواسطتها أن تقوم المنظمة بتجميع المعلومات البيئية . ومن أهم هذه الطرق ما يلي :

١ الاعتماد على مصادر المعلومات الشفهية

٢ الاعتماد على مصادر المعلومات المكتوبة

٣ - الاعتماد على نظم المعلومات المعتمدة على الحاسبات الآلية .

٤ - التجسس الصناعي .

٥ - أساليب التنبؤ .

وفيما يلي شرحاً مختصراً لهذه الطرق في جمع المعلومات عن بيئة المنظمة الخارجية العامة والخاصة .

١ - الاعتماد على مصادر المعلومات الشفهية : يمكن الحصول على المعلومات الشفهية من عدد من المصادر مثل الراديو والتلفزيون ، أو العاملون بالشركة ( سواء كانوا زملاء عمل ، أو رؤساء ، أو مرؤوسين ) ، أو من بعض الافراد خارج المنظمة ( مثل المستهلكين ، أو العاملون بالمنظمات الاخرى ، أو الموردين ، أو الاستشاريين ، أو المحللون للموقف المالي ) . وتدل البحوث على أن الإدارة العليا للمنظمات تعتمد بصورة كبيرة جداً على هذا المصدر من المعلومات ( Wall, 1974 ; and Rhyne, 1984 ) . كذلك تشير البحوث على أن المعلومات الشفهية تستخدم بواسطة المديرين في المستويات العليا بصورة اكبر من المديرين في المستويات الدنيا . كذلك تدل النواصات على أن المنظمات كبيرة الحجم تعتمد على مصادر المعلومات الداخلية أكثر من اعتمادها على مصادر المعلومات الخارجية .

والواقع أن المعلومات الشفهية تعد أكثر تفضيلاً بواسطة رجال الإدارة لعدد من الأسباب . أولاً ، أنها أسرع من أى مصدر آخر ، وثانياً ، أنها تعد مرضعاً للتأكد والتنقيح والاستفسار . وثالثاً ، لأنها تناسب الوقت القليل المتاح للإداريين اثناء العمل ، وأخيراً ، لأنها تسمح بالمرورة في العرض وباتاحة الفرصة لمن يعرضها لكي يركز على الجوانب الهامة فيها .

٢ - مصادر المعلومات المكتوبة : يمكن الحصول على المعلومات المكتوبة من خلال الاطلاع على عدد من المصادر وتتضمن هذه المصادر تلك المصادر المتوافرة لقطاع عريض من الجماهير

( كالمجلات ، والصحف .. الخ ) ، أو تلك المصادر التي تتوافر لبعض الاعضاء المتمركزين دون غيرهم ( كالمجلات العلمية ، أو بعض التقارير الصناعية أو الحكومية ... الخ ) ، أو تلك المصادر الخاصة ببعض الجماعات المهنية المتخصصة .

ومن الرسائل السريعة وغير المكلفة للحصول على البيانات والمعلومات المكتوبة اشتراك المنظمة في بحوث الحاسب الآلى المباشرة والتي تعطى لها فرصة الاطلاع على بعض قواعد البيانات المتخصصة . ويتميز هذا المصدر بأنه يعطى المنظمة المعلومات الحديثة جداً ، وبالمعلومات التي تأتي من العديد من المصادر سواء على المستوى المحلى أو المستوى الدولى .

كذلك يمكن للمنظمة أن تحصل على المعلومات المكتوبة من خلال البحوث التي تقوم بها وذلك لمواجهة مشكلة محددة . كذلك يمكن إضافة التقارير الادارية ، والمذكرات الادارية ، أو محاضر الاجتماعات والجلسات الادارية كمصادر للمعلومات المكتوبة .

ووفقاً للدراسات التي أجريت فى هذا المجال فإن الادارات الدنيا فى المنظمة تعتمد على مصادر المعلومات المكتوبة بصورة اكبر من الادارات العليا بها . كذلك فإن الدراسات تشير الى أن أكثر المصادر الخاصة بالمعلومات المكتوبة والتي تعتمد عليها المنظمات هى الصحف العامة ، والنشرات التجارية . أما التقارير والدراسات الداخلية ( البحوث ) فهى أقل المصادر التي تعتمد عليها المنظمة كمصدر للمعلومات المكتوبة .

٣ - نظم الحاسب الآلى : لا يقتصر هذا المصدر على جمع المعلومات فقط وتبويبها وتحليلها ، ولكنه أيضاً يعتمد على وجود مجموعة من البرامج والتي يطلق عليها النظم المساعدة للقرار Decision support systems ( DSS ) . وتقوم هذه البرامج بتقييم وتحليل عدد كبير من البيانات الكمية أو الكيفية بغرض مساعدة متخذ القرار فى اتخاذ القرارات الادائية فى العديد من المجالات ( David, 1986 ) . وهناك عدد من برامج نظم تدعيم القرارات والتي يمكن استخدامها فى

القيام بالتخطيط الاستراتيجي . وتدل الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة على أن عدد كبير من الإداريين يعتمد على هذه النظم في اتخاذ القرارات ، وفي القيام بالتخطيط الاستراتيجي ( Grinter and Rucks, 1985 ) .

والنظم المساعدة لاتخاذ القرار تقوم بتجميع ، وتصنيف ، وتبريد العديد من البيانات التي تتعلق بالمنظمة داخلياً ، وبعض المعلومات الهامة والرئيسية في بيئة المنظمة الخارجية . ومن هنا فإن الإداري يمكنه مراجعتها باستمرار لاكتشاف أى فرصة أو تهديد قد يواجه المنظمة في المستقبل . كذلك يمكن استخدام هذه النظم في متابعة المنافسين من حيث الاداء المالى لهم ، والممارسات التسويقية ، وكثير من الجوانب الأخرى . كذلك تستخدم هذه النظم بالاشتراك مع نظم المعلومات الإدارية لكي توفر كثيراً من المعلومات عن المنظمة ذاتها . وأخيراً فإن هذه النظم يمكن أن تدعم من الاتصال بين أجزاء المنظمة المختلفة .

ولابد لنا أن نلفت الانتباه الى بعض المخاطر التي يمكن أن تنزلق اليها المنظمة عندما تقوم باستخدام هذه النظم . فبرامج هذه النظم تعطى نتائج صحيحة وذلك بافتراضها لعلاقة معينة بين المتغيرات في لحظة زمنية معينة . فإذا تغيرت طبيعة هذه العلاقة في وقت آخر ، أو اذا دخل الى الصورة بعض المتغيرات الجديدة فلا بد وأن تقوم الادارة بأخذ ذلك في الحسبان عند استخدام نماذج هذا النظام . ومن هنا يكون لزاماً على الادارة ان تخلق عدداً من الافراد الذين تخصص جهودهم للتعامل مع هذه النظم ولإجراء أى تعديلات في نماذج النظام حتى تعكس الوضع الحقيقي الذي تعمل في ظله المنظمة . كذلك فإن النتائج التي تعطيها نماذج النظام لابد وأن تؤخذ مع تقديرات الادارة وقدراتها الابتكارية حتى يمكن الحصول على استراتيجية أكثر دقة وفعالية . فمن غير المرغوب فيه أن تحل هذه النظم محل الإداري في عملية اتخاذ القرارات ولكن مجرد ارشاده ومساعدته فقط .

٤ - التجسس الصناعي Industrial spying : إن أحد الأساليب التي تستخدم في جمع المعلومات عن البيئة الخارجية وبصفة خاصة تلك المعلومات التي تتعلق بالمنافسين هو أسلوب التجسس الصناعي .

والواقع أن مناقشة هذا المصدر يعد أمراً صحيحاً لعدد من الأسباب  
أهمها ( Thomas , 1988 ) :

أولاً : أنه لا يوجد اتفاقاً حول ما يعد تجسساً أو ما لا يعد تجسساً .  
فعلى الرغم من أن بعض الظواهر والسلوك يمكن بالقطع الحكم عليه  
من حيث كونه تجسساً أو لا ، إلا أن هناك أموراً متشابهات فيما  
بينها . فمثلاً قراءة المنظمة عن معلومات حول المنافس في الجرائد  
اليومية ، أو المجلات بالقطع لا يعد تجسساً ، ولكن على الجانب  
الأخر وضع أجهزة تستت على تليفونات المنافس يعد بالقطع من  
أمر التجسس . ولكن على الجانب الآخر هل يعد أمراً مثل القيام  
بتكديك منتج المنافس لمعرفة أجزائه وتصميمه تجسساً ؟ وهل يعد  
تعيين أحد الأفراد في المنظمة والذي كان يعمل لدى المنظمة المنافسة  
ولديه علم كبير بمنتجاتها واستراتيجياتها تجسساً ؟ ووضح الجدول  
رقم (٣-٣) عن بعض التصرفات التي قد تعد تجسساً صناعياً  
وتلك التي لا تعد تجسساً .

ثانياً : أنه حتى ولو أمكن قياس التصرفات التي تقوم بها المنظمة للتجسس  
الصناعي فإن مشكلة نطاق وحجم هذا التجسس سوف تظل موجودة .  
فمثلاً إذا سألنا المدير هذا السؤال « هل تقوم منظمتك بأعمال  
التجسس بصورة أقل مما كانت تقوم به من عشر سنوات ؟ » فإن  
اجابة المدير بالإيجاب معنى تروط المنظمة بشدة في عملية التجسس  
الصناعي . ولكن الاجابة بالنفي فإنها تعنى أن للمنظمة كانت متروطة  
جداً في التجسس في الماضي ولا زالت متروطة ولكن على نطاق  
أقل . والمشكلة هنا أنه لا يوجد مدير يرغب في الاعتراف بالقيام  
بهذه التصرفات ومن ثم فإن تحديد نطاق قيام المنظمة بالتجسس  
الصناعي تظل قائمة دون حل مقبول .

نسبة موافقة	الممارسات	الاداريين على أن هذا التصرف اخلاقي
٩٨٪	١ - قيام المدير بالاشتراك في بعض المجالات التجارية وقيامه باستخراج أي معلومات منها عن المنافسين .	
٩٧٪	٢ - إصدار المدير لتعليماته لرجال البيع بأن يضعوا أمامه تقريراً عن أي تغيير في نشاط المنافسين .	
٩٧٪	٣ - حصول المدير على التقارير المالية للمنافسين بطريقة شرعية واستخراج معلومات منها عن المنافسين .	
٩٧٪	٤ - حضور المدير للمعارض وحصوله على معلومات عن المنافسين من المعروضات الخاصة بهم .	
٩١٪	٥ - مدير يرسل أحد رجال البيع إلى المتاجر لمعرفة سلع المنافسين وأسعارهم .	
٨٦٪	٦ - قيام الإداري بالاستعانة بخدمات جهاز استشاري خارجي لدراة السوق مع التركيز على وضع المنافسين حالياً ومستقبلاً .	
٨٢٪	٧ - مدير يقوم بزيارة للمحكم وقيامه بالاطلاع على ملفات القضايا الخاصة بالمنافسين .	
٧٨٪	٨ - مدير يحضر اجتماعات فنية ويستغل ذلك في الحديث مع موظفي المنافسين لاستخراج معلومات منهم .	
٧٢٪	٩ - حصول الإداري على معلومات من خلال التهام بمقابلة أحد العاملين السابقين لدى المنافسين وذلك بفرض تميته في منظمته .	
٦٨٪	١٠ - مدير يصدر تعليماته الى موظفيه بأن يقدموا تقريراً عن أي معلومات يملكوها عن المنافسين .	
٦٥٪	١١ - السعي وراء أحد العاملين الأساسيين لدى المنافس لاقرائه على العمل بالنظمة .	
٥٤٪	١٢ - شركة بتزول قامت باعداد قسم خاص مهتمه بملاحظة أعمال الحفر للشركات المنافسة .	
٤٩٪	١٣ - قيام الإداري بدعوة المنافسين الى حفل عشاء أو غداء واستخراج معلومات منهم أثناء الحفل ..	

- ١٤ - قيام الادارى بتقديم تخفيضات هائلة فى الاسعار عند علمه بأن المنافس يقوم باختيار السوق . %٤٩
- ١٥ - قيام الادارى بادعاء أنه عميل محتمل وحصوله على معلومات عن المنافس تحت هذا الادعاء . %٣٢
- ١٦ - قيام الادارى باستئجار مخبر خاص للحصول على معلومات عن المنافسين بأي طريقة . %٣١
- ١٧ - إصدار الادارى لمعلومات خاطئة عن أعمال المنظمة ومتبعتها بفرض تضليل المنافسين . %١٩
- ١٨ - قيام الادارى بدعوة سكرتيرة المدير المنافس للعشاء وحصوله على معلومات منها . %٨
- ١٩ - إرسال أحد الاداريين الى شركات المنافسين طلباً للعمل وذلك بهدف الحصول على معلومات عنهم وليس بهدف الحصول على وظيفة جديدة . %٨
- ٢٠ - إدارى يقوم بمقدد مقاييلات دورية مع الافراد الذين يعملون لدى المنافس تحت ستار امكانية تمييزهم بالمنظمة دون أن تكون لديه النية الحقيقية لتعيينهم . %٥
- ٢١ - قيام الادارى بكثافة أحد العاملين لدى المنافس لأنه قام باخطاره ببعض المعلومات عن هذا المنافس . %٥
- ٢٢ - طلب الادارى من أحد الموظفين أو المساعدين له بأن يقدم بتسجيل المحادثات التليفونية التى يجريها المنافس . %٣
- ٢٣ - قيام الادارى بزرع أحد الجواسيس فى منظمة المنافس . %٣
- ٢٤ - قيام الادارى بسرقة أحد قاذج المنتجات الجديدة من المنافس . %٢
- ٢٥ - قيام الادارى بتحويل المنافس فى أعماله لا أخلاقية وتهديد بفرض الحصول على المعلومات منه . %١

جدول ( ٣-٢ ) يوضح بعض تصرفات الادارى للحصول على المعلومات

ودرجة الانفاق حول اخلاقيتها

المصدر : Wall, J. and B.P. Shin, " seeking competitive

Information , " 1980

وبصفة عامة فإن إحدى الدراسات قد أشارت الى أن هناك زيادة كبيرة فى أعمال التجسس الصناعى كوسيلة للحصول على المعلومات عن المنافسين وذلك مقارنة بالماضى . وتعود هذه الزيادة الى شدة حدة المنافسة بين المنظمات ، والى الرغبة العالية لدى الاداريين على فتح منتظاتهم فى دنيا الاعمال ( Wall , 1974 ) . وتشير الدراسة أيضاً الى ان القيام بالتجسس الصناعى يظهر بكثرة فيما يتعلق بالحصول على معلومات عن أسعار المنافسين ، وعن الافكار الخاصة بالتوسع فى طاقة المنافس . أما اقل المجالات تعرضاً للتجسس الصناعى فهى مقدار الأجور المدفوعة للاداريين ، والجوانب الخاصة بالتمويل . ويوضح الجدول رقم ( ٣ - ٤ ) المجالات الاساسية التى تعد مجالات هامة فى القيام بعملية التجسس الصناعى ، ونزوح المنظمات التى تهتم بكل مجال من هذه المجالات .

مجال التجسس	الترتيب	نوع المنظمات التى تهتم بالتجسس فى كل مجال بالترتيب
١ - التدمير	١	قهار الجملة والتجزئة ، تلبها المنظمات المنتجة لسلع صناعية .
٢ - خطط التوسع	٢	قهار الجملة والتجزئة ، والمؤسسات التعليمية ومنظمات الخدمة الاجتماعية ، وشركات النقل ، ومنظمات المنافع العامة .
٣ - خطط المنافسة	٣	شركات النقل ، ومنظمات المنافع العامة ، وكالات الاعلان ، ووسائل الاعلان ، ودور النشر ، والبنوك ، وشركات التأمين .
٤ - استراتيجية الترويج	٤	وكالات الاعلان ، ووسائل الاعلان ، ودور النشر ، وقهار الجملة والتجزئة ، وشركات النقل ، ومنظمات المنافع العامة .
٥ - بيانات التكلفة	٥	صناعات الدفاع والفضاء ، وشركات المقارلات ، وشركات التعدين ، وشركات البترويل ، والمنظمات المنتجة لسلع صناعية .

مجال التجسس	الترتيب	نوع المنظمات المهتمة بمجال التجسس بالترتيب
٦ - إحصائيات المبيعات	٦	تجار الجملة والتجزئة ، وكالات الاعلان ، وسائل الاعلان ، ودر النشر ، والمنظمات المنتجة لسلع صناعية .
٧ - البحوث والتنمية	٧	صناعات الدفاع والفضاء ، وشركات السلع المرصدة بالمستهلك ، والشركات المنتجة للسلع الصناعية .
٨ - قط وشكل المنتج	٨	الشركات للمنتجة للسلع الاستهلاكية ، وكالات الاعلان ، ووسائل الاعلان ، ودر النشر .
٩ - العمليات الانتاجية	٩	الشركات المنتجة لسلع استهلاكية ، والشركات المنتجة للسلع الصناعية ، والحكومة .
١٠ - براءات الاختراع	١٠	الشركات المنتجة للسلع الصناعية ، والشركات المنتجة لسلع استهلاكية .
١١ - التحويل	١١	شركات المقاولات ، وشركات التمدين ، وشركات البترول ، وشركات النقل ، وشركات النافع العامة .
١٢ - ترميزات وأجود الاداريين	١٢	مؤسسات التعليم ، ومنظمات الخدمة الاجتماعية ، والهوك ، وشركات التأمين .

جدول ( ٤-٣ ) يوضح مجالات التجسس الصناعي والمنظمات المهتمة بكل مجال وفقاً لترتيبها .

المصدر : Wall, J.L. and B.P. Shin, " seeking competitive : Information , " 198٥ .

ويوضح الجدول رقم ( ٣ - ٥ ) خصائص عملية التجسس الصناعي وذلك من خلال الدراسة التى قام بها كل من وول وشين ( Wall and Shin 1980 ) . ويوضح الجدول أن المنظمات الصغيرة فى مجال الاعلان ، والتوزيع ، والدفاع أكثر احتمالاً للقيام بأعمال التجسس الصناعى من المنظمات كبيرة الحجم والعاملة فى ميدان الخدمات الشخصية ، أو التعليم . ويعرّد ذلك الفارق الى درجة توافر المعلومات . ففى مجال التعليم تقدم المنظمات العاملة بتوفير كل المعلومات عن انشطتها وذلك بطبعها فى كاتالوجات منشورة ومتوافرة لكل مهتم بها . كذلك يشير الجدول الى أن المديرين صفار السن والذين يعملون فى مجال التصريق هم أكثر انواع الاداريين عارسة لأعمال التجسس الصناعى . وبصفة عامة توضح الدراسة أن الاداريين صفار السن والذين يشغلون مناصب فى الادارة الوسطى يقومون بأعمال التجسس بصورة أكبر من قيام الاداريين كبار السن والذين يحملون فى مناصب الادارة العليا بهذا العمل . ويعرّد ذلك الى الدافع وراء القيام بهذا العمل . فرجال الادارة الوسطى يبحثون عن الترقية الى مناصب اعلی من خلال القيام بهذا العمل والذي يساعدهم فى أداء مهامهم بنجاح .

العنصر		الأكثر اخلاقاً فى التصرف	الأقل اخلاقاً فى التصرف
		المحصل على معلومات من المنافسين	المحصل على معلومات من المنافسين
بيانات شخصية			
السن	الأكبر سناً	الأحدث سناً	
التعليم	أقل تعليماً	أكثر تعليماً	
المستوى الإدارى	الإدارة العليا	الإدارة الدنيا	
الهيئة الوظيفية	الإفراد	التصريق	
بيانات من الشركة والمنتج			
الحجم	الكبيرة	الصغيرة	
مجال الاعمال	الخدمات الشخصية والتعليم	الاعلان ، والنشر ، وتجارة الجملة والتجزئة	
	والخدمات الاجتماعية		

جدول ( ٣-٥ ) بعض الممارسات المرتبطة بالعمليات التجارية

الصناعي

المصدر : Wa'li, J.L. and B.P. Shin, " seeking competitive

- Information , " 198٥ .

وما نرد أن نشير إليه أن هناك اختلافاً كبيراً بين رجال الأعمال حول ضرورة القيام بنشاط التجسس الصناعي كوسيلة للحصول على معلومات عن المنافسين . فهناك من يعتبر ذلك جريمة ويحرمها تحريماً قاطعاً ، وهناك من يعتبر بعض الأعمال التي قد تبدو تجسساً أنها غير ذلك ، وهناك من يرى بأن العمل في ميدان الأعمال لابد وأن يرتبط بهذا النشاط . ( Moore , 1982 , and Mclellan , 1983 )

ومن القضايا المرتبطة بالتجسس الصناعي قضية التزوير ، والنصب والتلفيق Counterfeiting . ومصطلح التزوير أو النصب ينطبق على العديد من الأعمال التي قد تأتي بها بعض المنظمات العاملة في ميدان الأعمال . ومن أشهر هذه الأعمال تقديم علامات أو أسماء للمنتجات تتشابه مع بعض العلامات أو الأسماء لبعض المنتجات المشهورة وذات حجم كبير في حصتها في الاسواق . وفي ظل هذه الممارسة فإن المنظمة تقوم بتقديم منتج يتشابه مع أحد المنتجات ذات المركز الرئيسي القوي في السوق مع اعطائه اسماً أو علامة تجارية متشابهة مع الاسم الخاص بالمنتج الأصلي . فمثلاً الرائحة شانيل channel يمكن تقليدها واعطاء اسم للمنتج الجديد متشابه مع اسم الرائحة الأصلي مثل اسم Chanel . كذلك تعد من أعمال التزوير والنصب عمليات القرصنة Piracy والتي تتم من خلال تقليد الأعمال الكتابية والموسيقية أو إعادة طبعها دون الحصول على إذن المؤلف أو دون دفع حقوق التأليف . ويبدو ذلك واضحاً في مجال الكتب الأدبية والعلمية ، وكذلك في ميدان الموسيقى والأفلام كشرائط الكاسيت والفيديو . كذلك تعد عملية إحلال قطع أصلية في ميدان السيارات أو السلع المنزلية المعمرة

عملاً من أعمال التزوير والنصب ( على مستوى المنتج ) ( clark and shade , 1983 ).

وتعد من عمليات النصب أيضاً أن تقوم الشركات بالحصول على منتج المنافسين ثم القيام بتفكيكه الى اجزاء لمعرفة مكوناته وتصميمه ثم تقوم هذه الشركات بتقليد هذا المنتج فى الاسواق . ومثل هذه الممارسات قد تصيب سمعة الشركة المنتجة للمنتج الاصلى اذا كان المنتج المزور ( المقلد ) لا يؤدي اداء جيداً ولا يشبع رغبات وحاجات المستهلك بالطريقة التى يرغبها . وللأسف الشديد فان تقليد المنتجات الاصلية قد يرتبط ببعض المنتجات التى تتعلق بصحة وحياة الافراد فى المجتمع مثل تقليد اجزاء فرامل السيارة أو الاطارات أو حتى وسائل منع الحمل . ومن أشهر الشركات التى تتعرض لظاهرة التزوير شركة جينرال موتورز الامريكية والتى تقوم ببيع عدد من نماذج السيارات . حيث تدل الدراسات على أن أكثر من ٤٠٪ من قطع الغيار لهذه السيارات والى تباع بأسواق الشرق الأوسط هى قطع تم تقليدها دون الحصول على اذن سابق من الشركة .

٥ - أساليب التنبؤ Forecasting Techniques : تعد أساليب التنبؤ أحد الطرق الخاصة بتحليل المعلومات الخاصة بالبيئة . وتستخدم المنظمات عديد من الاساليب الخاصة بالتنبؤ وذلك بفرض توقع أى تغيرات محتملة فى البيئة العامة أو البيئة الخاصة بالمنظمة . ومن أشهر أساليب التنبؤ المستخدمة فى توقع تغيرات البيئة أسلوب السلاسل الزمنية أو أسلوب التقدير والتخمين ، أو دلفى ، أو استخدام نماذج الاقتصاد الرياضى Econometric ، أو استخدام أسلوب السيناريو .

أ - أسلوب السلاسل الزمنية Time series : إن المدخل التقليدى لهذا الأسلوب هو افتراض احتواء البيانات الخاصة للتحليل لأربعة مكونات أساسية وهى الاتجاه ، والتقلبات الدورية ، والتقلبات الفصلية ، وتقلبات تعود الى الاخطاء العشوائية . ومثل الاتجاه تحرك المتغير موضع التحليل والتنبؤ ( مثل المبيعات أو الربح ) تحركاً ثابتاً ومستقراً فى الاجل الطويل . ومثل هذا التغير الثابت قد يحدد

الى تغير فى بعض العوامل المؤثرة عليه مثل التغير فى حجم السكان ، أو فى المخترعات الفنية ، أو عدد آخر من المتغيرات المرتبطة بالبيئة العامة أو الخاصة بالمنظمة .

أما تقلبات الفصليه فهى تلك التقلبات التى تحدث بصورة معتادة خلال فترة زمنية محددة ( سنة أو أقل ) . وتند تعدد هذه التغيرات الفصليه ( الموسمية ) الى اختلاف فى طبيعة الطقس السائد خلال فترات السنة ، أو لتغير فى بعض الاعراف الاجتماعية والى منها الاجازات الاجتماعية للمجتمع والى تؤثر على حركة الطلب لبعض السلع .

وتعد التقلبات الدورية تلك التقلبات الفترية للمتغير مرضع التحليل والدراسة ولكنها تختلف عن التقلبات الفصليه فى كون أن زمن القلب وحجمه يختلف مع اختلاف حجم ومدة دورة الاعمال . أى أن التقلبات الدورية ترتبط بالتقلبات التى تحدث فى دورة الاعمال ذاتها من كساد ، ورواج ، وانكماش ... الخ . أما التقلبات العشوائية فهى تلك التقلبات التى تحدث بصورة غير منتظمة ولذلك فهى لا يمكن التنبؤ بها أو قياسها قياساً صحيحاً . وتظهر هذه التقلبات العشوائية كنتيجة لبعض المرافف الطبيعية أو البشرية مثل النياضانات ، أو الإضراب عن العمل ، أو ندرة فى الموارد ، أو بعض التقلبات السياسية .

والواقع أن استخدام السلاسل الزمنية فى التنبؤ تقوم على افتراض أساسى مؤداه أن ما حدث فى الماضى سوف يتكرر حدوثه فى المستقبل . فالعلاقة بين المتغيرات الحاضرة للتنبؤ سوف تظل كما هى دون حدوث أى تغير فيها . ولعل ذلك يخالف الأمر الواقع لأن ما يحدث فى الأسراق لا يمكن افتراض استمراره فى المستقبل . فقد يكون من غير المعقول أن نفترض أن المنافس سوف يستمر فى استخدام نفس الاستراتيجيات التى استخدمها فى الماضى . ومن هنا فانا يمكننا أن نضع تحفظاً على هذا الأسلوب بالقول بأنه يقدم فقط أساساً للتخطيط ولكنه لا يعد تخطيطاً فى حد ذاته . ومن هنا فان على الادارى الذى يقوم باستخدام هذا الأسلوب أن يجرى أى

تعديلات فى نتائج التنبؤ التى تأتى منه وفقاً لتوقعاته الخاصة بتغير أى متغير يؤثر على التنبؤ .

ب - أسلوب التقليد والتخمين : يستخدم هذا الأسلوب فى التنبؤ عندما تتعامل الادارة مع بعض المتغيرات التى لا يمكن التعبير عنها كمياً ، أو عندما تكون العلاقة بين المتغيرات موضع التحليل غير واضحة . ومن الطرق المتبعة فى هذا الأسلوب أخذ رأى رجال البيع فيما يتعلق بالطلب المتوقع ، أو القيام باستقصاء المستهلك عن نيتهم فى الشراء . وتعد الطريقة الأخيرة جيدة فى حالة التنبؤ بالطلب على السلع الصناعية حيث أن عدد المستهلكين المحتملين يكون محدوداً .

ج - أسلوب دلفى Delphi Technique : عادة ما يستخدم هذا الأسلوب عندما نرغب فى التنبؤ المتوقع حدوثه فى البيئة التكنولوجية . وفقاً لهذه الطريقة فازا عادة ما يتم استقصاء الخبراء فى مجال التكنولوجيا سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الصناعة لمعرفة آرائهم فيما يتعلق بالتطور التكنولوجى المحتمل . ويتم تجميع الآراء الخاصة بهؤلاء الافراد لاكتشاف أى اختلافات فى هذه الآراء . وعلى ذلك إرسال الاجابات المختلفة عن الاجابات التى تمثل إجمالاً الى نفس الافراد مرة أخرى لكي يقوموا بعملية توضيح وشرح لأسباب هذه الاختلافات . وعادة ما تستخدم هذه الطريقة للتنبؤ بالزمن الأكثر احتمالاً لحدوث أى تغيرات فى التكنولوجيا والعوامل الأكثر احتمالاً فى تغيير هذا الزمن المتوقع .

د - إستخدام نماذج الاقتصاد الرياضى : تحاول نماذج الاقتصاد الرياضى التعبير عن بعض المتغيرات و العلاقة فيما بينها بشكل رياضى . وهى أساساً تهدف الى تحديد خصائص منتجات المنظمة أو بيئتها والتى تؤدى الى حدوث تقلبات فى المتغير المرغوب التنبؤ به مثل المبيعات أو الربح . وعند التوصل الى المتغيرات التى تحدث تقلباً فى المتغير المراد التنبؤ به فان الادارى يستطيع أن يتوقع فيما

مختلفة لهذه المتغيرات وتحديد تأثيرها المتوقع على التغير المراد التنبؤ به بشكل رياضي . ومن التغيرات التي يتم دراستها في هذه النماذج متغيرات تنتمي الى البيئة العامة للمنظمات مثل أعمار السكان ، ومعدل البطالة ، وعدد الوحدات السكنية المنشأة حديثاً ، أو متغيرات تنتمي الى البيئة الخاصة بالمنظمة مثل التغير في أسعار منتجات المنافسة ، أو التغير في أسعار المواد الأولية ، أو التغير في حجم الاتفاق الاعلاني للمنافسين ، أو متغيرات من داخل المنظمة ذاتها مثل حجم الاعلان ، أو السعر ... الخ .

د - السيناريو Scenario : قد يستخدم هذا الأسلوب بفرض التركيز على بعض الاحداث الهامة والمحتمل حدوثها في المستقبل . وفي ظل هذا الأسلوب فان القيام بالتنبؤ يتم في ظل وضع عدد من الظروف المحتملة والبديلة وتوقع ما سوف يحدث إذا حدث ووجد كل طرف من هذه الظروف ( O'Connor, 1978 ) . ومثل هذا الأسلوب يسمح بوضع بعض التصورات عن هذه مواقف بديلة وما يمكن أن يحدث للمتغير موضع التنبؤ في هذه المواقف والتي لا تسمح به استخدام أساليب التنبؤ الأخرى . والواقع أن مثل ذلك التنبؤ هو الذي يساعد المنظمة على تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة والتي يمكن أن تتناسب مع كل موقف محتمل حدوثه .

### القيام بتقييم البيئة المحتملة :

عقب أن تقوم المنظمة بتجميع المعلومات عن البيئة العامة والخاصة فان السؤال الرئيسي الذي يراجه رجال الادارة بالمنظمة هو كيف يمكن استخدام هذه المعلومات في تحديد جوانب أو عناصر البيئة ذات الأهمية للمنظمة . والواقع أن التوجه بالاعتماد بعدد من المتغيرات البيئية دون غيرها من المتغيرات يتأثر بثلاثة عوامل أساسية وهي البيئة الاستشارية للتخطيط في المنظمة ، وطبيعة وخصائص رجال الادارة العليا ، وخصائص المنظمة ذاتها .

١ - دور الهيئة الاستشارية للتخطيط في المنظمة : إن الدور الرئيسي للهيئة الاستشارية للتخطيط والتي تعمل في المنظمة هو

القيام بعملية تجميع وتنظيم المعلومات الخاصة بالبيئة . فهي الجهة المسترلة عن تحويل البيانات الخاصة بالبيئة الى معلومات لها معنى محددة . كما أن عليها أن تقدم للإدارة العليا للمنظمة عدداً من الاختيارات البديلة لمواجهة أى تغيرات يمكن حدوثها فى البيئة . وبطبيعة الحال يكون من حق الإدارة العليا إما أن تعتمد بعضاً من هذه الاختيارات أو تجرى عليها بعض التعديلات . ومن طريق تنمية عدد من البدائل الاستراتيجية فإن أعضاء هذه الهيئة الاستشارية يوجهون الاهتمام نحو بعض المتغيرات البيئية والتي يرونها هامة فى تأثيرها على المنظمة . كذلك فإن هؤلاء الأفراد يستطيعون القيام بفلتر المعلومات التى تقدم للإدارة العليا . فهم لا يقدمون كل المعلومات التى يحصلون عليها عن البيئة ، ولكنهم يقدمون تلك المعلومات التى تعتبر من وجهة نظرهم ذات أهمية خاصة فى تقرير استراتيجيات المنظمة . ومن هنا فإن إدارك المنظمة للبيئة ولوقفها فى هذه البيئة يتأثر الى حد كبير بالدور الذى تلعبه الهيئة الاستشارية للبيئة ( Peters, 1979 ) .

٢ - دور الإدارة العليا فى تفهم البيئة : يلعب رجال الإدارة العليا فى المنظمة دوراً خطيراً فى تفسير معنى المعلومات الخاصة بالبيئة . وهناك العديد من العوامل الخاصة برجال الإدارة العليا والتى تؤثر تأثيراً واضحاً على تفسير معنى المعلومات البيئية . ومن أهم هذه العوامل خصائصهم الشخصية ، ودوافعهم ، والحكم الشخصى لهم ، ودرجة الالتزام بأعمالهم ، والصورة الذهنية لديهم عن المنظمة ، وعملية اتخاذ القرارات المتبعة بواسطةهم . دعنا ننظر الى هذه العوامل بشئ من الاختصار ( weick, 1979 )

أ - خصائص الإدارة العليا : هناك عدد من الخصائص الخاصة برجال الإدارة العليا والتى تؤثر على عملية فهم واستيعاب المعلومات البيئية . ومن أهم هذه الخصائص الخبرة السابقة لهم فمع زيادة خبرة الإدارة العليا تزداد القدرة على تحديد العلاقة بين متغيرات البيئة والمنظمة . كما تزداد القدرة على فهم واستيعاب معنى

المعلومات التي تم جمعها عن البيئة . ولكن على الوجه الآخر فقد تزداد الخبرة السابقة الى تقليل حجم المعلومات التي يتم جمعها عن البيئة نظراً للاعتماد على الخبرة السابقة . وتمثل الخطورة الحقيقية في هذه الحالة هي تغير ما تعود عليه رجال الادارة العليا دون أن يفتنوا الى مثل هذه التغيرات .

ب - الدوافع : بصفة عامة كلما كانت دافعية الاداري عالية كلما أمكنه تجميع وتحليل حجم أكبر من المعلومات البيئية والعكس صحيح . فالاداري ذوي الدوافع العالية يكون على استعداد لاعطاء زمن أكبر لعملية جمع المعلومات وتحليلها واستنباط ما ورائها من آثار أو نتائج .

ج - الحكم الشخصي : إن الحكم الشخصي لأثر البيئة على المنظمة يؤثر - ولا شك - على حجم المعلومات التي يتم جمعها عن هذه البيئة . فإذا كان حكم رجل الادارة العليا بأن الشركة لا يمكن أن تكون عرضة لمواجهة منافسة في الاسواق فإنه لن يقوم بجمع معلومات عن المنافسين كمصدر أساسي في البيئة الخاصة بالمنظمة . كذلك فإن الحكم الشخصي قد يقلل من أثر التغيرات البيئية على المنظمة . ومن أمثلة ذلك أعمال صناعة السيارات الأمريكية لأثر المنافسة اليابانية في الاسواق بناء على حكم رجال الادارة العليا في هذه الصناعة بأنه لا يمكن لأحد أن يتنافس السيارات الأمريكية .

د - الإلتزام : إن التزام الاداري بقرار ، أو خطة ، أو استراتيجية التزاماً عالياً قد يمنعه من القيام بأي تعديل في تصرفاته حتى ولو تغيرت عوامل البيئة . ومن هنا فإن بعض رجال الادارة العليا قد يحملون الكثير من المعلومات البيئية إذا كانت غير متماشية مع التزاماتهم السابقة . فمثلاً شركة أفون Avon ظلت متمسكة بعدد من صالونات تجميل الشعر لعدد من السنوات على الرغم من تحوّل هذه الصالونات لحساسة كبيرة خلال هذه السنوات لمجرد أن رجال الادارة العليا يشعرون بأن هذه الصالونات جزء هام في مزيج المنتجات الخاص بالشركة ( Thurston and Allen, 1981 )

هـ - الصرّة الذهنية للمنظمة : لكي تقوم الادارة العليا للمنظمة

بالادوار المطلوبة منها فان عليها أن تقوم :

(١) بتجميع معلومات عن البيئة .

(٢) بتوزيع هذه المعلومات خلال ارجاء التنظيم .

(٣) بتوضيح العلاقة بين المنظمة وبيئتها .

ولتحقيق ذلك فان على رجال الادارة العليا أن يعملوا على تدعيم

بعض الرموز والمعاني ، والصور الذهنية التي تجعل العاملين في

المنظمة يأخذون هذه المعلومات مأخذ الجدبة ( Weick, 1979 ) .

ومن هنا فان الصورة الذهنية التي يتم تدعيمها بواسطة الادارة

العليا في اذهان العاملين بالمنظمة تخدم أغراض أهمها ( Dandridge

: Mitroff and Joyce , 1980 ) :

(١) تقدم توصيفاً دقيقاً لما هي المنظمة وما الذي تمثله في المجتمع.

(٢) تقدم أسباباً لضرورة اجراء التعديلات أو التغييرات وتبسط من

قبوله بواسطة العاملين .

(٣) تقدم أسباباً لكل التصرفات التي قامت بها المنظمة أو التي

تتوى القيام بها .

(٤) تقدم نموذجاً واضحاً لاجراء أي تغيير في استراتيجيات المنظمة .

و - عملية اتخاذ القرارات : تؤثر الادارة العليا على عملية اتخاذ

القرارات من حيث تحديد الغايات من وراء عملية اتخاذ القرارات ذاتها

. أي تحديد ما الذي يسمى اليه الاداريين العاملين بالمنظمة من وراء

القيام باتخاذ أي قرارات . وكذلك من حيث النمط الذي تفضله الادارة

في عملية اتخاذ القرار مثل النمط الرشيد ، أو النمط السياسي . وما

لاشك فيه أن الغاية والنمط الخاص بعملية اتخاذ القرارات تؤثر على

حجم المعلومات التي يتم جمعها ودراستها بفرض اتخاذ القرارات :

٣ - العوامل الخاصة بالمنظمة : تؤثر المنظمة على عملية تجميع ،

وتحليل ، وتفسير المعلومات الخاصة بالبيئة من زاوية الوقت ، وتوافر

الموارد ، ودرجة محاسبة الاداريين على قراراتهم .

أ - الزمن : لا شك أن المنظمة قد تضع وقتاً محدداً لانتهاء من عملية تجميع وتحليل المعلومات البيئية . ومثل ذلك الزمن يمثل ضغطاً على عملية تجميع وتحليل المعلومات . وصفة عامة كلما كان رجل الإدارة مشغولاً بالمقابلات ، والاجتماعات كلما كان الوقت المتاح لديه لجمع معلومات عن البيئة ، أو القيام بتحليلها ومعرفة أثرها محدوداً . ويقتصر الوقت المتاح للإداري للقيام بعملية التخطيط البعيد المدى بقدر أهمية جمع مزيد من المعلومات . ويقول سيمون أن كل إداري تنفذ مشغول جداً بمواجهة ومباشرة العمليات اليومية بحيث لا يكون لديه وقتاً كافياً للقيام بأى تفكير فى الأجل الطويل . ولقد أطلق سيمون على هذه الحالة اسم قانون جريشام للتخطيط ( Simon, 1976 ) Gresham's Law of Planning . وفى كثير من المواقف نجد أن بعض الإداريين يخلقون ضغط الوقت لأنفسهم دون وجود ضغط حقيقى وذلك من خلال تعرضهم لمعلومات لا أهمية لها ، وليسوا هم بحاجة إليها . كذلك يمكن أن يبرج هذا الضغط الحقيقى للوقت من خلال قيامهم بأعمال كان من الممكن تركها للمساعدين لهم أو حتى للمرضوسين . ومن هنا فإن ماكينزى ( Mackenzie, 1972 ) يرى بأن الإداري الناجح هو الذى يستطيع أن يحقق ما يلى :

(١) تخطيط العمل من خلال وضع أهدافه بوضوح مع وضع أولويات لهذه الأهداف .

(٢) تنظيم الوقت المتاح للعمل .

(٣) منع أى ازعاج له أثناء العمل .

(٤) القيام بتفويض بعض الأعمال .

ومن هنا فإن على الإداري أن يقوم بتنظيم وقته وتخصيص جزء منه للقيام بالتخطيط الطويل المدى ، وأن يحاول العمل فى هذا التخطيط بعيداً عن بيئة العمل المملوءة برسائل الازعاج المختلفة .

ب - توافر الموارد : لا شك وأن القدرات والموارد المتاحة للمنظمة تؤثر

تأثيراً ملحوظاً على عملية تجميع المعلومات البيئية . ومن أمثلة ذلك توافر الموارد المادية ، أو البشرية اللازمة للقيام بالبحوث الخاصة بالبيئة أو أحد عناصرها . كذلك فإن تحليل وتفسير المعلومات يتطلب وجود نظاماً جيداً للمعلومات الادارية وقد لا يتوافر للمنظمة الامكانيات المادية أو البشرية لتأسيس هذا النظام .

ج - محاسبة الادارى : إن محاسبة الادارى على جردة القرارات التى يقوم باتخاذها تؤثر على حجم المعلومات التى يقوم بجمعها قبل أن يتخذ قراره . فالمدبر الذى لا يتم مكافأته لقيامه بالتخطيط الاستراتيجي الطويل الأجل سوف يمتنع عن القيام به ، ومن ثم تقل دافعيته لجمع المعلومات البيئية .

## مراجع الفصل الثالث

- (1) Byron, W.J. ( 1982 ) , " In Defence of social Responsibility,"  
Journal of Economics and Business , vol. 34 - 2 , PP. 189 -  
192 .
- (2) Clak, C. and L. Schkade ( 1983 ) , Statistical Analysis for  
Administrative Decisions, 4th ed., Cincinnati : Ohio , south  
western.
- (3) Dandridge , T., I. Mitroff, and W. Joyce ( 1980 ) , "   
Organizational Symbolism : A Topic to Expand  
Organizational Analysis," Academy of Management Review ,  
PP. 77 - 82 .
- (4) David, F.R. (1986 ) , Fundamentals of Strategic  
Management, Columbus : Ohio, Merrill publication .
- (5) Davis, K. and W.C. Frederick ( 1984 ) , Business and  
Society, 5th ed., N. Y. : Mc Graw - Hill Book Company .
- (6) Farmer, R. ( 1984 ) , " Tariffs and the Arts of Being  
Mediocre," Business Horizons, January, PP. 2 - 5 .
- (7) Fomburn, C. and W.G. Astley ( 1983 ) , " Beyond  
Corporate Strategy," Journal of Business Strategy, vol . 3,  
No: 4 , Spring, PP. 47 - 54 .
- (8) Griffin, R.W. ( 1987 ) , Management, Boston : Houghton  
Mifflin publications .
- (9) Ginter, P. and A. Rucks ( 1985 ) , "Strategic Models and  
Simulations : An Emerging Decision - Making Aid," Journal  
of System Management , July, PP. 24 - 34 .

- (10) Jones, T.M. and L.D. Goldberg ( 1982 ) , " Governing the large Corporations : More Arguments for Public Directors, " Academy of Management Review, Vol. 7, No: 4, October, PP. 603 - 611 .
- (11) Mackenzie, R. (1972), The Time Trap, N.Y. :Mc Graw - Hill Book Company .
- (12) Mc Lellan , V. ( 1983 ) , " Marty's choice, " Technology Illustrated, November, PP. 48 - 56 .
- (13) Mc Nichols, T.J. (1983), Policymaking and Executive Action, 6th ed., N.Y. : Mc Graw - Hill Book Company .
- (14) Moore, T. (1982 ) " Industrial Espionage at the Harvard B - School, " Fortune, september 6, PP. 70 - 73 .
- (15) O'Connor, R. ( 1978 ) , " Planning under Uncertainty : Multiple Scenarios and Contingency Planning, " Conference Board Report No. 741 .
- (16) Ouchi, W. ( 1981 ) , Theory Z, Reading, Mass : Addison - Wesley publishers .
- (17) Peters, T. ( 1979 ) , " Leadership : Sad Facts and Silver Linings, " Harvard Business Review , November, PP. 164 - 172 .
- (18) Porter, M. ( 1980 ) , Competitive Strategies, N.Y. : Free Press .
- (19) Pride, W. and O.Ferrell ( 1983 ) Marketing, Boston : Houghton Mifflin Publishers .
- (20) Rhyne L.(1984),"Strategic Information: the key to Effective

- planning,"*Managerial Planning* , January, PP. 4 - 10.
- (21) Sharplin, A. (1985) , *Strategic Managment*, N.Y. : Mc Graw- Hill Book Company .
- (22) Simon, H. (1976 ) , *Administrative Behavior*, 3rd ed., N.Y. : Free press .
- (23) Stanton, W. ( 1984 ) , *Fundamentals of Marketing* , N.Y. : Mc Graw - Hil Book Company .
- (24) Thomas , J.G. ( 1988). *Strategic Managment : Concepts , Practice , and Cases*, N.Y. : Harper and Row, publishers .
- (25) Thurston, P. and T. Allen ( 1981 ) , " L.L. Bean, Inc. ( B)," in A. Thompson and A. Strickland ( eds. ), *Strategy and Policy*, plano, Texas: Business publications .
- (26) " Complaints About lawyers, " *U.S. News and World Report*, July 21, 1978 P. 44.
- (27) Wall, J. ( 1974 ) , " What the competition is doing : Your Need to Know , " *Harvard Business Review*, January / February, PP. 51 - 58 .
- (28) Wall J.L. and B.P. Shin ( 1980 ) , " Seeking competitive Information, " in W.F. Glueck (ed. ) *Business policy and Strategic Management*, N.Y. : Mc Graw - Hill Book company.
- (29) " Executives See Some Benefits in Recession, " *Wall Street Journal*, January 13 , J. P. 19.
- (30) Weick, K. ( 1979), " Cognitive Processes in Organization, " in B. Staw ( ed.) *Research in Organizational Behavior* , Greenwich, Conn. : JAI Press .

## الفصل الرابع

### تقييم البيئة الداخلية للمنظمة

إن الفصل السابق يناقش تقييم البيئة الخارجية للمنظمة وذلك بغرض تحديد طبيعة الفرص والتحديات التي تواجهها . أما هذا الفصل فإنه يهدف الى تحديد جوانب القوة والضعف النسبية في المنظمة وهو الأمر اللازم لتحديد ما هي الفرص التي يمكن للمنظمة أن تستغلها ، وكيف ستواجه المنظمة تلك التحديات التي يظهرها تحليل البيئة الخارجية . وحيث أنه من المستحيل أن تكون المنظمة ذات قوة نسبية في جميع مجالاتها الوظيفية ( كالتسويق ، والتمويل ... الخ ) ، أو في الجوانب الادارية والبشرية فإنه يكون لازماً على المنظمة أن تحدد ما هي جوانب القوة والضعف في ادايتها الاداري أو الوظيفي. ويساعد تحديد جوانب القوة والضعف على تنمية عدد من الاستراتيجيات الهادفة لاستغلال الفرص البيئية أو تجنب التحديات .

ولفي صدد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بغرض تحديد جوانب القوة والضعف فانتا ستحاول أن تتعرض للموضوعات التالية :

- (١) تقييم المجالات الوظيفية ، وتقييم القدرات الادارية المتاحة للمنظمة .
- (٢) استخدام مفهوم دورة حياة المنتج كأساس لتوضيح طبيعة العلاقة بين المجالات الوظيفية للمنظمة .
- (٣) بعض الاسس التي يمكن استخدامها في اجراء التقييم .
- (٤) تحديد جوانب القوة والضعف للمنظمة .
- (٥) تحويل جوانب القوة في المجالات الوظيفية الى مزايا تنافسية للمنظمة .

### تقييم المجالات الوظيفية والقدرات الادارية :

إن احد الطرق التي يمكن استخدامها في تقييم عمليات المنظمة هي أن ننظر الى المجالات الوظيفية الى توجد بها كالتسويق ، والانتاج

والعمليات ، والتحويل والافراد والموارد البشرية . وتقتل جوانب القوة تلك الجوانب التي تستطيع أن تنافس بها المنظمة في الأسواق والتي تبني حولها استراتيجياتها . أما جوانب القوة فهي الجوانب التي لا تستطيع المنظمة أن تنافس بها لأنها تحد من قدرتها على المنافسة . ويطلق على تحليل جوانب القوة والضعف للمجالات الوظيفية اسم تحليل المزايا التنافسية Competitive Advantages . و الميزة التنافسية ما هي إلا ذلك الجانب الذي يمكن المنظمة من المنافسة بصورة أكثر فعالية في الأسواق . وما نود أن نشير اليه هو أننا سوف نعرض لهذه الجوانب الوظيفية بصورة ملخصة جداً وذلك لأن القارئ الذي يرغب في مزيد من التفاصيل عن كل جانب من هذه الجوانب فانه يمكنه أن يعود الى بعض الكتب المتخصصة فيها . وبصفة عامة فان المجالات الوظيفية تشمل :

(١) التسويق .

(٢) الانتاج والعمليات .

(٣) التمويل وجوانب الادارة المالية .

(٤) إدارة الموارد البشرية .

(٥) البحوث والتنمية .

(٦) تقييم القدرات الادارية للمنظمة .

١ - التسويق : حيث أن نشاط التسويق يهدف أساساً الى اشباع حاجات المستهلك فان تقييم النشاط التسويقي للمنظمة لابد أن يتضمن تقييماً لأربعة جوانب أساسية وهي مزيج المنتج ، والسعر ، والترويج ، والتوزيع وهي تلك الجوانب التي تقتل عناصر المزيج التسويقي . فالاستراتيجيات التسويقية تهدف الى تحقيق أربعة أهداف أساسية وهي :

(١) تقديم سلعة أو خدمة مرفوعة ومطلوبة بواسطة المستهلك .

(٢) تحديد السعر ، والجودة ، والصورة الذهنية التي يترقبها كل من المستهلك والمنظمة .

(٣) تحديد وسائل الاتصال وأساليب المختلفة للوصول الى المستهلك المرغوب .

(٤) جعل السلعة أو الخدمة متوافرة في الاماكن التي يتوقع المستهلك أن يجدها فيها .

وعند تقييم النشاط التسويقي فان هناك عدد من الاسئلة التي يمكن استخدامها في هذا التقييم :

(١) من هم المستهلكون المحتملون للمنظمة ؟ وهل تقوم المنظمة بتقسيم السوق الى قطاعات بطريقة سليمة ؟

(٢) ما هي الخطرات التي قامت بها المنظمة لتكون على صلة دائمة بالمستهلك ؟

(٣) هل تقوم المنظمة بتطبيق المفهوم التسويقي ؟

(٤) هل تركت المنظمة قطاعات سرقياً كان الممكن أن تستغلها ؟ وهل هناك بائع لاستخدام المنتج لم يتم استغلالها ؟

(٥) هل عمق واتساع خط المنتجات أو مزيج المنتج متنسق مع طبيعة الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة ؟

(٦) هل يعد غلاب السلعة متنسقاً مع حاجات المستهلك ؟

(٧) هل يعد نشاط الاعلان نشاطاً فعالاً ؟ وهل يصل بالفعل الى القطاع المستهدف به ؟ وهل هناك أى عناصر خداع في الاعلان ؟ وهل يتناسب مع مرحلة المنتج في دورة حياته ؟

(٨) هل من الضروري أن تقوم المنظمة بمجهز اضافي للتخلف في الاسواق الحالية بصورة أكبر ؟ وهل من الضروري أن تحاول المنظمة الدخول الى أسواق جديدة ؟

(٩) ما هي الميزة التنافسية التي يراها المستهلك في منتجات المنظمة ؟ ولماذا يشتري المستهلك منتجات المنظمة بالذات ؟

(١٠) من هم المنافسون الرئيسيون للمنظمة ؟ ولماذا يشتري المستهلك منهم ؟ وهل دخل الى الاسواق في الفترة الحديثة منافسون جدد ؟

(١١) هل قامت المنظمة حديثاً باختيار بعض المنتجات الجديدة فى الاسواق؟

(١٢) هل التنبؤ الذى يأتى من خلال القيام ببحوث السوق هو تنبؤ واقعى ؟

(١٣) هل يعمل مزيج الاعلان ، والبيع الشخصى ، وتنشيط المبيعات بصورة فعالة ؟

(١٤) هل يوجد للمنظمة علامة ، أو اسم تجارى ، أو شعار معروف فى الاسواق ؟

(١٥) هل تعد منافذ التوزيع المستخدمة حالياً بواسطة المنظمة ملائمة ؟ وهل من الافضل أن تقوم بإضافة بعض المنافذ ؟ أو هل من الافضل أن تقوم باستبعاد بعض المنافذ ؟

(١٦) ما هى العلاقة بين السعر وحجم المبيعات المحققة ؟ وما الذى يمكن أن يحدث لحجم المبيعات لو قامت المنظمة برفع أو تخفيض السعر ؟

(١٧) هل هناك اتساق بين السعر والصورة الذهنية للمنظمة ؟

(١٨) هل هناك تنسيق بين بيع السلع والخدمات الخاصة بهذه السلع ؟ وهل يشعر المستهلك برضا نحو الخدمة التى تقدمها المنظمة له ؟

والواقع أن الاسئلة السابقة تدور أساساً حول المجالات الرئيسية الاربعة التى ينبغى تقييمها فى أداء النشاط التسويقى ( عناصر المزيج ) ، ولكن قبل أن نتعرض لهذه الجوانب الاربعة فإنه لزاماً علينا أيضاً أن نتعرض لتقييم سوق المنظمة من خلال تقييم القطاع السوقى المستهدف لها .

أ - تقييم القطاعات السوقية : يعرف القطاع السوقى بأنه مجموعة المستهلكين الذين ترغب المنظمة فى توجيه جهدها التسويقية اليهم ( Stanton and Futrell , 1987 ) . وفى التعامل مع السوق فإن المنظمة يمكن أن تستخدم عدداً من البدائل الاستراتيجية مثل ( Kotler , 1985 ) :

- ١) استراتيجية التسويق غير المتمايز .
- ٢) استراتيجية التسويق المتمايز .
- ٣) استراتيجية التسويق المركزة .

وروفقاً للاستراتيجية الأولى فإن المنظمة تقوم بالتعامل مع السوق على أنه سوق واحد كبير وتركز فيه على الحاجات المشتركة لكل المستهلكين في السوق . ومن هنا فإن المنتجات والبرامج التسويقية يتم تنميتها لكي توجه الى أكبر عدد من المشترين . وتعد الوفورات في تكاليف الانتاج والتسويق الميزة الحقيقية لهذه الاستراتيجية . أما الاستراتيجية الثانية فهي تعتمد على إدراك المنظمة لوجود اختلافات في حاجات المستهلكين وأنه يمكن تقسيم السوق الى عدة قطاعات سوقية بناء على مجموعة من المعايير المرتبطة بهذه الحاجات المختلفة . وهنا تقوم المنظمة بتنمية عدة منتجات أو عدة برامج تسويقية توجه الى عدد من القطاعات السوقية . وتصميم المنتج والبرنامج التسويقي الملائم للقطاع فإن المنظمة تأمل في اختراق هذا القطاع بطريقة أفضل مما يحقق زيادة كلية في مبيعاتها . ومن المعروف أن استخدام هذه الاستراتيجية تؤدي الى زيادة التكاليف الخاصة بالبيع ، والانتاج ، والمخزون والادارة ، والترويج .... الخ .

وتفترض الاستراتيجيتان السابقتان أن المنظمة تحاول أن تغطي السوق ككل أو الجزء الأكبر من هذا السوق . وعلى العكس من ذلك فإن الاستراتيجية الثالثة ( استراتيجية التسويق المركزة ) تهدف الى التعامل مع قطاع صغير ومحدود من القطاعات السوقية المتاحة وتتاسب هذه الاستراتيجية تلك المنظمات ذات الحجم الصغير حيث تمكنها من التركيز على قطاع محدد بحيث تحصل على قوة نسبية في هذا القطاع . ويعود ذلك الى خبرة ومعرفة المنظمة بهذا القطاع معرفة كبيرة ومن ثم امكانية تنمية استراتيجيات تسويقية تمكنها من المنافسة بفاعلية في هذا القطاع السوقى . وهناك مجموعة من الارشادات التي تتم تنميتها لمساعدة الادارى في اختيار الاستراتيجيات الملائمة للقطاعات السوقية ( Porter , 1980 ; and Stanton and Futrell , 1987 ) :

- ١ - ضمان درجة عالية من التوافق بين القطاعات السوقية والاستراتيجيات التسويقية . فليس من المعقول مثلاً أن تقوم المنظمة بانتاج منتجات تعتمد على فكرة تزويد مستخدميها بالمركز الاجتماعى المرموق ثم تقوم باستخدام منافذ توزيع موجهة الى كل الافراد في السوق .

٢ - خلق درجة عالية من التوافق والتطابق بين الفرص والموارد المتاحة .  
فاذا كانت الموارد المتاحة للمنظمة محدودة فلا يعقل أن تعمل المنظمة  
على التعامل مع السوق ككل .

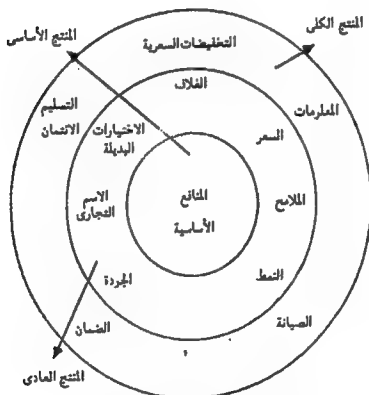
٣ - ينبغي تجنب الدخول الى قطاعات سوقية محدودة جداً . فالمنظمة لا بد  
وأن تدخل الى قطاع سوقى ذو حجم يضمن لها حجماً من المبيعات  
المربحة . كذلك لا بد من النظر الى اعتبارات زيادة تكاليف الانتاج  
والتخزين نتيجة التعامل مع قطاع صغير جداً .

٤ - ينبغي أن تتفادى المنظمة الدخول الى القطاعات السوقية الى تتصف  
بالتنافسة الشديدة . فالأفضل للمنظمة أن تدخل الى تلك القطاعات  
السوقية التى يكون فيها عدد المنافسين محدوداً ، وكذلك تلك التى  
يكون حجم المنافس فيها صغيراً . ولا بد وأن تمتلك المنظمة ميزة  
تنافسية جيدة حتى يمكنها جذب المستهلكين اليها . كذلك يكون من  
الأفضل أن تبحث عن ذلك القطاع الذى يمكن أن تحقق فيه أهدافها  
دون أنه يترتب على ذلك تهديداً شديداً للمنافسين . فالدخول الى  
القطاعات السوقية التى تشكل تهديداً لتحقيق المنافسين لأهدافهم يؤدى  
الى قيام المنافسين بأخذ إجراءات مضادة ضد المنظمة ونشوب الحرب  
التنافسية بينهم .

ومن الضرورى أن ننظر الى هذه الارشادات على أنها تلك الارشادات  
اللازمة لوضع استراتيجيات معتدلة للدخول الى القطاعات السوقية . ففى  
تلك الاستراتيجيات التى تقلل الى أدنى حد ممكن حجم المخاطر التى يمكن  
أن تتعرض لها المنظمة عند دخولها الى القطاعات السوقية لأول مرة .  
ولا يعنى ذلك أن مخالفة هذه الارشادات تؤدى الى فشل المنظمة . ففى  
الواقع العملى نجد أن كثير من المنظمات قد خالفت هذه الارشادات وحقت  
نجاحاً فى الاسواق .

ب - مزيج المنتج : أن المكون الثانى لى استراتيجية تسويقية بعد  
القطاع السوقى هو مزيج المنتجات . وفى الحقيقة فإن أى منتج  
يتكون من عدد من الخصائص على ثلاثة مستويات رئيسية والتى

تظهر فى الشكل رقم (٤-١) . وكما يظهر فى الشكل فان المستوى الاول لخصائص المنتج يمثل فى الاسباب التى تدعو المستهلك لشرائه ويطلق الى هذا المستوى اسم المنافع الاساسية للمنتج Core Benefits ( Kotler , 1980 ) فالفرد لا يشتري كاميرا لكن يمتلكها ولكنه يشتريها للحصول على المتعة Pleasure والشهرة . أما المستوى الثانى لخصائص المنتج فهو يشمل الخصائص المادية له . وتشمل هذه الخصائص كل من الجودة ، والملاءم الخاصة به ، والنمط الخاص به ، والاسم التجارى له ، والغلاف الخاص به . وهى تلك الخصائص الملموسة التى يمكن ادراكها باستخدام الحواس الانسانية ، واخيراً فان المستوى الثالث هو مستوى المنتج ككل Total Product ، ويشمل هذا المستوى كل الخصائص السابقة مع الخدمات التى يحصل عليها المستهلك عند شرائه للمنتج مثل الخدمات الاستشارية ، والتمويلية والتسليم ، والضمان ، والصيانة .



شكل رقم (٤-١) المستويات الثلاثة للمنتج .

ومن الأساسيات المرتبطة بمزيج المنتج عمق واتساع هذا المزيج . فاتساع المزيج يقاس بعدد خطوط المنتجات التي يعتمدها هذا المزيج . أما عمق المزيج فانه يقاس بتشكيلة الاحجام والالوان المختلفة والاختيارات الأخرى المتاحة على كل خط من خطوط المنتجات . والفضية الاستراتيجية الأساسية المرتبطة بمزيج المنتجات هي تحديد هذا المزيج الذى يؤدي الى اشباع حاجات ورغبات المستهلكين دون أن يؤدي ذلك الى زيادة فى تكاليف الانتاج والمخزون بصورة اكبر من الزيادة فى الإيرادات المتحققة من مبيعات المزيج . وهنا ينبغي أن تراعى المنظمة عدم اضافة أى منتج جديد يترتب عليه نقص فى مبيعات أحدالمنتجات القديمة والتي توجد فى المزيج . فهذه اجراء اتساع فى مزيج المنتجات هو زيادة المبيعات والربح دون أن يتحقق ذلك على حساب المنتجات الحالية فى المزيج .

د - التسعير : لاشك أن السعر الخاص بالمنتجات يؤثر على مقدار الإيرادات التى تستطيع المنظمة أن تحققها من المبيعات ومن ثم قدرتها على دفع أجور العاملين بها ، ودفع الايجار ، والفراند ، وغيرها . كذلك يؤثر السعر على الموقف التنافسى للمنظمة فى السوق ، وعلى الحصة التى تستطيع المنظمة الحصول عليها فى الاسواق . وينبغى أن تكون الأسعار متوافقة مع الاستراتيجيات الأخرى للمنظمة . أما من حيث أهداف التسعير فهى إما أن تكون بغرض تحقيق زيادة فى الربح ، أو أن تكون بغرض زيادة المبيعات ، أو بغرض الاحتفاظ بالوضع الحالى للشركة كما هو . وهناك مجموعة من العوامل التى تؤثر على تحديد استراتيجية التسعير التى تستخدمها المنظمة أهمها :

- (١) حجم الطلب على المنتج .
- (٢) نصيب الشركة المستهدف فى السوق .
- (٣) المنافسة ( مباشرة أو غير مباشرة ) .
- (٤) القطاع السرى المستهدف .
- (٥) التكاليف الخاصة بالانتاج والتسويق .

د - التوزيع : إن نشاط التوزيع هو ذلك النشاط الذى يهدف الى توفير مزيج المنتجات والخدمات المناسب لحاجات المستهلكين فى الوقت والمكان الذى يرغبه المستهلك . ومنافذ التوزيع ما هى الا مجموعة من المؤسسات أو المنظمات التى تؤدى عدداً من الانشطة التى تهدف الى نقل المنتج وحق ملكيته من المنتج الى المستهلك . ويعبر الشكل رقم ( ٤ - ٢ ) عن مجموعة الانشطة التى تؤدى بواسطة الوسطاء فى منافذ التوزيع لكل من المنتج والمستهلك . ومن الطرق المتبعة فى تقييم منافذ التوزيع أن ننظر الى المنافع التى تقدمها هذه المنافذ . والواقع إن هذه المنافذ تقدم كل من المنفعة الحيازية ، والمنفعة الشكلية ( بتوفير تشكيلة جيدة للمستهلك المحتمل ) ، والمنفعة المكانية ( بتوفير التشكيلة فى المكان المناسب ) ، والمنفعة الزمنية ( بتوفير التشكيلة فى الوقت الملائم ) ، وإذا رأت المنظمة أى خلل فى توفير هذه المنافع أو أحدها بواسطة منافذ التوزيع فأنها يمكنها أن تعالج هذا الخلل من خلال القيام بوظائف التوزيع بنفسها أو من خلال القيام بتغيير بعض منافذ التوزيع . وعند تقرير استخدام الهدبل الاول فان على المنظمة أن تدرس ما اذا كانت تستطيع القيام بنشاط التوزيع بصورة أكثر كفاء وفعالية من الموزع أم لا . فإذا كانت الاجابة « بلا » فان الهدبل الثانى يعد الهدبل الأفضل لعلاج القصور فى قنوات التوزيع .

هـ - الترويج : حيث أن الترويج هو نشاط اتصال بين المنظمة ومستهلكيها فان تقييم هذا النشاط يدور حول ثلاثة محاور أساسية :

المحور الاول : هو ضرورة التأكد من فعالية كل عنصر مستخدم من عناصر الترويج ( كالاعلان ، والبيع الشخصى ، والاشهار والنشر ، وأساليب تنشيط المبيعات ، والعلاقات العامة ) .

المحور الثانى : هو النظر الى فعالية المزيج الترويجى ذاته من حيث درجة تفاعله وتناسبه مع الاهداف التى تسعى المنظمة الى تحقيقها من وراء استخدام المزيج الترويجى .

**المحور الثالث : تقييم الدور الذى يلعبه الترويج المستخدم فى نقل أى تغيير فى استراتيجيات المنظمة الى رجال البيع والمستهلك ، والعاملون بالمنظمة .**

والترويج الفعال : ساج الى وضع أهداف محددة له وتحديد لحجم الميزانية التى يمكن باستخدامها لتحقيق هذه الاهداف ، وتنمية المزيج الترويجى الفعال .

٢ - **تقييم النشاط المالى :** إن العنصر الثانى الذى لابد من تقييمه داخل المنظمة لتحديد طبيعة الاستراتيجيات التى سوف تتبعها المنظمة هو موقعها المالى . والتحليل المالى بالمنظمة يؤدى الى اكتشاف بعض الاعراض الخاصة ببعض المشاكل التى تواجهها هذه المنظمة . كذلك فان هذا التحليل قد يؤدى الى اكتشاف بعض المشاكل فى بعض الجوانب مثل معدل دوران المخزون البطيء ، أو الزيادة فى تكلفة المواد الأولية المستخدمة فى الانتاج والتى قد تؤدى الى زيادة المبيعات مع انخفاض الربح المحقق فى نفس الوقت . كذلك فان تحليل الموقوف المالى يستخدم فى مساعدة مصادر التمويل مثل البنوك أو شركات الاستثمار الأخرى فى اتخاذ بعض القرارات التمويلية أو الاستثمارية .

ومن أهم الاسئلة التى تستخدم فى تحليل الموقوف المالى للمنظمة تلك الاسئلة :

- ١ - ما هى المعايير التى تم وضعها لقياس الاداء المالى للمنظمة ؟ وما الذى يحدث عندما لا تستطيع المنظمة الالتزام بهذه المعايير ؟
- ٢ - هل يؤدى التحليل المالى الرأسى الى اكتشاف بعض البنود المالية والتى تبدو أعلى أو أقل من اللازم ؟
- ٣ - هل يظهر التحليل المالى الاتقى بعض الانحرافات التى يجب أن نهتم بها ؟ أى هل تنخفض ارقام المبيعات والتكاليف والربح أم ترتفع ؟
- ٤ - هل المخطط المالية للاقسام التابعة للمنظمة تتماشى مع الخطة المالية العامة للمنظمة ككل ؟

٥ - هل يتم استخدام التقديرات الخاصة بالتدفقات النقدية فى القيام بالتخطيط لانشطة المنظمة ؟

٦ - هل يتم اعداد التقارير المالية بشكل ملائم ، وبصورة دورية ، وفى الوقت المناسب ، وهل يتم الاستفادة بمثل هذه التقارير ؟

٧ - ما هو موقف كل من نسب الربحية ، أو نسب السيولة ، أو نسب التشغيل بالنسبة للمنظمة مقارنة بنفس النسب على مستوى الصناعة ككل ؟ أو بالنسبة للسنوات السابقة لنفس المنظمة ؟ أو للتوقعات أو التنبؤات التى تم وضعها سابقاً ؟

٨ - هل ينهى اعطاء اهتمام اكبر بموضوع الرقابة على المخزون ؟ أو أوراق القبض ؟

٩ - هل زيادة المبيعات تعبر عن زيادة فى حجمها أم نتيجة عامل التضخم ؟  
١٠ - ما هى طريقة حساب الاستهلاك المستخدمة فى المنظمة ؟ وهل هذه الطريقة تساعد على تحديد قيم الأصول بصورة صحيحة ؟

١١ - هل طرق تقييم المخزون المستخدمة فى المنظمة تساعد على تقديم رؤية واقعية لقيم المخزون ؟

وترتبط الاستراتيجيات المالية بالمنظمة لأنها تحدد مستويات المبيعات والربح المأمولة وذلك عن طريق تخصيص الموارد المالية على المشروعات المختلفة . وهذه الاستراتيجيات تعكس كل من الأولويات والترفعات الخاصة بالمنظمة فيما يتعلق بالحصول على الاموال وعملية تخصيصها داخل المنظمة . كذلك فان الاستراتيجيات المالية تعكس تكوين الهيكل المالى للمنظمة ، والمتطلبات الخاصة بالتدفقات النقدية ، والسياسات الخاصة بالدفع والائتمان التى يمكن اتباعها فى المنظمة .

والواقع إن البيانات المالية عادة ما يتم التعبير عنها فى شكل ارقام مطلقة . ومثل هذه القيم المطلقة لاتعبر الا بقدر محدود جداً عن فعالية المنظمة . فمثلاً اذا قلنا أن الربح هو مليون جنيه ( حالة التعبير عن الربح بصورة مطلقة ) فماذا يعنى ذلك هل هو جيد ؟ هل هو مناسب ؟ ومن هنا

فان تحديد درجة فعالية المنظمة يتطلب استخدام هذه الارقام المطلقة فى القيام ببعض أنواع التحليل . ومن أشهر انواع التحليل المالى التى تستخدم للحكم على الموقف المالى للمنظمة التحليل الاقضى والرأسى، والتحليل المالى عادة ما يركز على تقييم بعض الجوانب أهمها :

(١) الربحية : وهو الجانب الذى يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام أصولها لكى تحقق ربحاً .

(٢) السيولة : وهى قدرة المنظمة على تحويل أصولها الى نقدية تمكنها من الوفاء بالتزاماتها المالية المستحقة الدفع .

(٣) الرفع المالى : وهو عملية التوازن بين الملكية والدين .

(٤) الكفاءة التشغيلية : وهى قياس أداء الوحدات المختلفة منسباً الى حجم المدخلات المستخدمة .

والان دعنا ننظر عن قرب الى هذه الجوانب الخاصة بالتحليل الاقضى والرأسى ، والربحية ، والسيولة ، والرفع المالى ، والكفاءة التشغيلية .

أ - التحليل الرأسى والاقضى : إن فحص العلاقة بين بعض المبالغ المالية يساعد على تفسير المعلومات والبيانات المالية التى يتم اعدادها فى المنظمة . ومن الوسائل المستخدمة فى اكتشاف هذه العلاقة استخدام أسلوب التحليل الرأسى للقوائم المالية . والتحليل الرأسى يؤدى الى تقييم كل بند من بنود القائمة المالية كنسبة مئوية عندما تنسب الى بند آخر كأساس مثل المبيعات ، أو اجمالى الاصول . ومثل هذا التحليل يؤدى الى القدرة على مقارنة المبالغ المالية لنفس الوقت ( أى سنة القائمة المالية ) . أما التحليل الاقضى فهو يساعد على تحديد معدلات التغير فى نفس البند عبر السنوات المختلفة . ولذلك فان هذا التحليل يساعد على اكتشاف أى اتجاهات قد تظهر فى المبالغ المالية التى تحتويها القوائم المالية . وبطبيعة الحال فان كلا النوعان من التحليل يساعد على تقييم الموقف المالى للمنظمة .

ب - الربحية : إن الارباح التى تحققها المنظمة تستخدم كأساس لتمويل الضرائب التى تدفعها المنظمة ، ولسداد الدين والالتزامات المستحقة

عليها ، وتسرير عمليات الاستثمار المختلفة ، وللدفع لأصحاب رأس المال : والربح ما هو الا الفارق بين الإيرادات والتنفقات . وهامش الربح يختلف من منظمة لأخرى وهو قد يتراوح بين ١٪ ( للسوبر ماركت ) الى ٨٪ ( لتاجر المجوهرات ) ( Sondeno , 1985 ) . وصافي التدفق النقدي ما هو الا الفارق بين إيرادات المنظمة وتلك التدفقات النقدية خارج المنظمة والتي تتضمن تمويل بعض جرائب الأصول مثل المخزون ، وأوراق القبض . ويعبر الجدول رقم ( ٤-١ ) عن بعض المصادر المحتملة للأموال ، وكذلك بعض الاستخدامات المحتملة لها .

ج - السهولة والرفع المالى : يمكن لأي منظمة أن تقوم بعملياتها من خلال رأس المال المملوك أو من خلال الاقتراض . والاقتراض يشمل عمليات الحصول على القروض من خلال بعض المصادر الخارجية مثل البنك ، والموردين أو الدولة ، أو بعض شركات التأمين ..... الخ . أما عملية التمويل من خلال رأس المال المملوك فهي تتضمن عملية استبدال ملكية المنظمة بالنقد ، أو القدرات أو أى موارد أخرى . والتمويل الجيد للمنظمة يتطلب توازناً بين رأس المال المملوك ورأس المال المقترض .

وهناك مجموعة من النسب المالية التي يمكن أن تحدد درجة السهولة التي تتمتع بها المنظمة . فمثلاً تعد نسبة التداول ، ونسبة التداول السريع من النسب التي تقيس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها فى الأجل القصير ( أى خلال نفس سنة العمليات ) . كذلك هناك نسب للرفع المالى مثل نسبة الاموال المقترضة الى حق الملكية ، أو نسبة الاموال المقترضة الى صافى الأصول . ومثل هذه النسب تقدم مقياساً لقياس درجة التوازن التي توجد فى المنظمة بين أموالها المقترضة وأموالها المملوكة .

<sup>١</sup> وتمويل القروض يتطلب سداد هذه القروض مع الفوائد المستحقة عليها . وفشل المنظمة فى الوفاء بذلك قد يعرضها للفشل والائلاس . أما اذا حدث إساءة فى استخدام الاموال المملوكة فان النتيجة هى عدم وجود عائد

لاصحاب رأس المال أو خسارتهم لأموالهم . ولو حدث الفشل للمنظمة فان أصحاب رأس المال يأتون فى المرتبة الثانية فى حصولهم على أموالهم بعد أن يحصل الدائنون ( المقرضين ) على أموالهم أولاً . كذلك فان زيادة معدل الاقتراض فى المنظمة يقلل من قدرتها على الحصول على قروض اضافية والتي قد تكون ضرورية لتمويل بعض العمليات المفاجئة والتي قد تمثل فرصاً جيدة للمنظمة .

المصادر المحتملة	الاستخدامات المحتملة
١ - صالى الدخل من العمليات .	١ - المخزون .
٢ - الاستهلاك .	٢ - أوراق القبض .
٣ - اقتراض .	٣ - شراء أوراق مالية .
٤ - الحصول على الائتمان التجارى .	٤ - الأرض .
٥ - تخفيض فى حجم الأصول .	٥ - المباني .
٦ - زيادة رأس المال للملك .	٦ - للمعدات والآلات .
	٧ - تخفيض حجم الدين .

جدول رقم (٤-١) يوضح بعض المصادر والاستخدامات المحتملة للأموال  
وتبقى نقطة أخيرة تتعلق بالتوازن بين الاموال المملوكة والاموال المقترضة وهي الخاصة بالرقابة على المنظمة . فالفرد عندما يكون مالكا للمنظمة يكون له صوت مؤثر فى عملية اتخاذ القرارات ، ويكون تأثير ذلك الصوت مقروناً بحجم ما يملك فى رأس المال ( ,Waston and Brigham 1985 ) . ومن هنا فان دخول شركاء جدد فى تمويل المنظمة أو طرح أسهم إضافية للبيع تؤدي عادة الى التخفيف من رقابة وسيطرة الادارة الحالية على المنظمة . أما التمويل عن طريق الاقتراض فهو لايسمح بتدخل المقرض فى عملية اتخاذ القرارات . ولكن اذا زاد حجم الاقتراض بصورة كبيرة فان المقرضين عادة ما يتدخلون فى تحديد العمليات التي يمكن للمنظمة المقترضة أن تعمل فيها . ومن هنا فانهم يقللون من المجالات التي يمكن أن تعمل بها المنظمة دون الحصول على موافقتهم .

د - الكفاءة التشغيلية : إن تحليل كفاءة العمليات التشغيلية في المنظمة تهتم أساساً بمعرفة قدرة المنظمة على توليد المبيعات والارباح باستخدام الموارد المتاحة . وتمتد عملية الرقابة على المخزون من أهم الجوانب المرتبطة بالكفاءة لتشغيلية للمنظمة . فالمخزون الزائد عن الحد من المواد الأولية أو من الاجزاء التي تدخل في انتاج منتج معين تعرض المنظمة لآخطار التلف والتقادم . كذلك فإن المخزون الزائد عن الحد من المنتجات النهائية يعرض المنظمة لآخطار السرقة ، والتلف ، والتقادم . كذلك فإن رأس المال المدفوع في هذه الوحدات المخزونة هو رأس مال عاطل ولا يمكن أن يستخدم في أية استخدامات أخرى . وعلى الوجه الآخر لا تستطيع المنظمات أن تعمل بكفاءة إذا كان مخزونها غير كافى . فالمخزون غير الكافى من المواد الأولية أو الاجزاء ، أو المواد النصف مصنوعة يعرض عمليات الانتاج للترقب والتأخير عن مواعيد التسليم المحددة . ومن هنا فإن ادارة المخزون تتطلب من المنظمة أن تحدد ما هو الحجم الامثل من المخزون .

وتعمل المنظمات دائماً على تحقيق التوازن المناسب بين الاصول ، والحصول ، والدخل ، والنفقات ، وحقوق الملكية . فاحتفاظ المنظمة بالأموال في صورة نقدية أكثر من اللازم يقلل من قدرتها على تحقيق الارباح لكنه يوفر قدرة المنظمة على الاستفادة من أى فرصة جيدة للاستثمار قد تظهر في المستقبل بصورة مفاجئة . وبالمثل فإن الاستثمار الزائد عن الحد في الاصول الثابتة يقلل من قدرة المنظمة على دفع النفقات الجارية . وعلى الجانب الآخر فإن زيادة جانب الحصول يؤدي الى زيادة التزامات المنظمة لارتباطها بسداد الالتزامات والفوائد عليها والذي قد يعد عبئاً على الميزانية عندما يزداد بصورة كبيرة وسريعة .

ومن المهم أن نشير الى أنه على الرغم من استخدام أساليب التحليل المالي في تقدير الموقف الخاص بالمنظمة حالياً وفي المستقبل إلا أن هذا التحليل لا يمكن الاعتماد عليه وحده في الحكم على مستوى اداء المنظمة . فمن الناحية المالية قد تحقق المنظمة أرباحاً ولكن يؤخذ قرار بتصفيتها واستخدام الأموال الناشئة من التصفية للاستثمار في مجال آخر يعطى ربحاً أفضل ، أو به فرص للنمو أعلى من فرصة النمو الحالية للمنظمة .

وتعد الموارد المالية المتاحة للمنظمة من أهم عناصر الموارد لمنظمات الأعمال . فعدم توافر هذه الموارد بصورة كافية يؤدي دائماً إلى الحد من قدرة المنظمة على اتباع بعض الاستراتيجيات التي تحتاج إلى نفقات كبيرة الحجم . وقد يؤدي، ضمن توافر الموارد المالية للمنظمة إلى توقف عمليات الإنتاج وبيع الأصول ولكن توافر الموارد المالية يطرح عدداً من الاختيارات الاستراتيجية البديلة أمام المنظمة .

وصفة عامة تستخدم المنظمات عدد من النسب المالية في التقييم والتحليل الذي يهدف إلى معرفة موقعها المالي . فنسب الربحية توفر مؤشرات لقدرة المنظمة على استخدام المبيعات الجارية في تحقيق الأرباح ، ونسب السيولة تقيس قدرة المنظمة على سداد الدين القصير الأجل عندما يأتي تاريخ استحقاقها . أما نسب الرفع فإنها تستخدم بفرض تقييم موقف المنظمة من الدين الطويلة الأجل . أما نسب الكفاءة التشغيلية فهي مؤشر لقدرة المنظمة على استخدام مواردها في تحقيق المبيعات والأرباح . ووصفة عامة فإن حجم هذه النسب ( سواء كانت نسبة عالية جداً ، أو منخفضة جداً ) يعد مؤشراً على وجود بعض المشاكل في الأداء . ويتطلب الوصول إلى أسباب هذه المشاكل التقييم ببعض أنواع التحليل الأخرى .

٣ - تقييم نشاط الإنتاج والعمليات : أن العامل الثالث الذي لابد من تقييمه هو النظام الإنتاجي للمنظمة . وتعرف إدارة الإنتاج والعمليات بأنها تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقوم المنظمة بتقديمها إلى الأسواق ( Chase and Aquilano , 1985 ) . وتختص الاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج بكل من الجودة ، والتكاليف ، وخدمات المستهلك ، وفعالية الإنتاج ، وزمن الاستجابة . ومن خلال هذه الاستراتيجيات تصبح المنظمة قادرة على خلق سمعة جيدة بها تميزها عن المنافسين لها في نفس الميدان الصناعي ( Schonberger , 1985 ) كذلك فإن الاستراتيجيات الإنتاجية عليها أن تهتم ببعض الجوانب الأخرى إلى جوار الجوانب السابقة مثل جانب الشراء ، وتصميم واستخدام الآلات والتسهيلات الإنتاجية ، وكذلك الرقابة على الإنتاج .

وباختصار شديد فإن الاستراتيجيات الانتاجية تتعلق بعملية اختيار ، وتصميم ، وتحديث ، والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة لانتاج منتجات أو خدمات تعكس مستوى الجودة ، والتكلفة ، والخدمة ، والفعالية الانتاجية ، وجدولة الانتاج المرغوب فيها من المنظمة .

١ - الاختيار : أن نشاط الاختيار يتضمن تحديد المنظمة لكل من المنتجات التي سوف يتم انتاجها ، وللعمليات الانتاجية المستخدمة ، والمعدات والآلات التي سوف تستخدم ، وكذلك القوى العاملة اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة موضع التنفيذ . ويتضمن اختيار المنتج عملية تقرير خط المنتجات أو الخدمات التي سوف يكون عليه طلب كافي يضمن استمرار العملية الانتاجية بشكل اقتصادي . ولتقرير ذلك فإن التكامل بين الانتاج ونشاط التسويق يعد أمراً هاماً . كذلك فإنه لابد من تقرير ما إذا كانت المنظمة سوف تعتمد على الآلية بدرجة كبيرة في عملياتها الانتاجية أم تفضل القيام بنفس العمليات بصورة يدوية بدرجة اكبر . وعندما تعتمد مواقع وورش الانتاج فإن أحد القرارات الهامة والتي لابد من أخذها هو تقرير المواقع المناسبة لهذه الورش أو المصانع .

ب - التصميم : إن تصميم المنتجات ، أو العمليات الانتاجية ، أو المعدات والآلات المستخدمة ، أو الوظائف الانتاجية ، أو طرق العمل ، أو نظم الرقابة على الانتاج يعد من الاستراتيجيات الانتاجية الهامة . وفي هذا الصدد فلا بد وأن تقرر المنظمة ما إذا كانت الأوامر الخاصة بطلب منتجات معينة سوف يتم تنفيذها على أساس وظائف ، أو دفعات ، أو انتاج غطى كبير الحجم ، أو عمليات مستمرة . كذلك فإن وضع تصميم لتدفق العمل والمواد يعد من التصميمات الاساسية في العمليات الانتاجية .

ج - التحديث : تتضمن عمليات التحديث مراجعة لنظام الانتاج في ضوء ضرورة انتاج بعض المنتجات الجديدة أو ضرورة استخدام بعض الخدمات أو العمليات الانتاجية الخارجية . فالتغيير الذي يحدث في

النظام الانتاجى يعكس استجابة المنظمة لأيى تغيرات تحدث فى بيئتها الخارجية . فالتغير فى مستوى التكنولوجيا ، أو التغير فى أذواق وطلب المستهلكين ، أو التغير فى استراتيجيات المنافسين لابد وأن تجد صداها فى تغيير النظام الانتاجى المعمول به داخل المنظمة . وكذلك فان ظهور بعض الاساليب الحديثة فى ادارة الموارد ، أو فى تناول المواد الأولية اثناء العملية وقبلها ، أو فى الرقابة على المخزون قد تؤدى الى القيام ببعض التعديلات فى النظام الانتاجى المستخدم بالمنظمة . وما نود أن نشير اليه أن ظهور تكنولوجيا جديد ليس معناه أن تقوم المنظمة بالأخذ به مباشرة . ومن النقطة الأساسية فى تقرير استخدام هذا التكنولوجيا الجديد هى هل الفارق فى التكلفة أو الجودة الناشئة من احتفاظ المنظمة بنفس التكنولوجيا المستخدم يؤدى الى تفليس الميزة التنافسية لها ؟ فإذا كانت الاجابة على هذا السؤال بالرفض فانه لا يكون من الضرورى أن تقوم المنظمة باستبدال ما تستخدمه من تكنولوجيا بالأخر الذى ظهر حديثاً . أما اذا كانت الاجابة على هذا السؤال بالاجاب فانه يكون من الأفضل للمنظمة أن تعمل على احلال التكنولوجيا الحديث محل ما تستخدمه حالياً من تكنولوجيا .

د - الرقابة : اذا كانت عمليات الاختيار ، والتصميم ، والتحديث ، هى عمليات فترية ( أى تحدث فى فترات محددة فقط ) فإن عملية للرقابة على الأنتاج تعد من العمليات المستمرة فى النظام الانتاجى . وتتضمن عملية الرقابة كل من وضع جداول الأنتاج ، وتحديد طرق التعامل مع الآلات والمعدات ، وأيضاً الرقابة على العاملين فى ميدان الأنتاج . وتتضمن عمليات الجدولة تحديد العدد اللازم من زيارات العمل ، وتحديد حجم العمل الأمثل الذى ينبغى أن يؤدى على كل آلة ، أو فى كل قسم من الأقسام الانتاجية ، وكذلك حجم الانتاج الذى ينبغى تحقيقه فى زمن معين . كذلك فان ادارة استخدام المواد الأولية ( كالشراء ، والنقل ، والتخزين ) ، وأعمال الصيانة ، وأعمال الرقابة على جودة المنتجات يعد جزءاً أساسياً من الرقابة .

وصفة عامة هناك عدد من التساؤلات الهامة التي ينبغي  
الاجابة عليها عند القيام بتقييم نشاط الانتاج والعمليات بالمنظمة .  
ومن أهم هذه التساؤلات ما يلي :

(١) ما هي العلاقة بين التكاليف وسعر البيع ؟ وهل هذه العلاقة أفضل مما  
كانت في الماضي أم أسوأ ؟

(٢) هل تعد مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات المحققة ؟ وهل يعد  
المخزون من المواد الأولية ، أو من الاجزاء ، أو من المنتجات تحت  
التشغيل ، أو من منتجات النهائية ذو حجم ملائم ؟

(٣) ما هي التكاليف الرئيسية ( العمل ، المواد ، والآلات ) الخاصة  
بعملية انتاج المنتجات أو الخدمات ؟ وهل تم القيام بالرقابة على هذه  
التكاليف ؟

(٤) هل يوجد لدى رجال إدارة الانتاج معلومات تتعلق بالتنبؤ بالمبيعات  
والتي على أساسها يتم وضع خطط لحجم الانتاج ؟

(٥) هل تعمل التقارير الخاصة بالمبيعات ، أو الرقابة على الجودة ، أو  
المخزون ، أو تكاليف الانتاج الى المديرين المسؤولين في وقت مناسب  
لتحقيق أي انحرافات أو اختلافات ؟

(٦) هل توجد المبادئ والآلات في صورة جيدة نتيجة القيام بصيانتها  
بصورة دورية ؟ وهل هناك جزء من المبادئ أو الآلات قد وصلت الى  
حد التقادم الفني ؟ وهل تعد الآلات والمباني جيدة اذا ما قورنت بمباني  
والآلات المنافسة ؟

(٧) هل هناك علاقة طيبة بين العاملين بإدارة الانتاج وإدارة التسويق ؟ أو  
بينهم وبين العاملين في إدارة البحوث والتنمية ؟ أو بينهم وبين أي  
عاملين آخرين في المنظمة ؟

(٨) ما هي الخطرات التي تم القيام بها بفرض تحديث وتطوير التسهيلات  
الانتاجية المتاحة ؟

(٩) هل توجد أي نقاط إختناقات في المواد ، أو الآلات والمعدات ، أو  
العمالة والتي أدت الى تحجيم للقرارات الانتاجية للمنظمة ؟

(١٠) هل يوجد فائض قوى الطاقة يمكن المنظمة من القيام بعمليات التوسع ؟

(١١) هل يمكن تحويل التسهيلات الانتاجية المتاحة للقيام بعمليات انتاجية مختلفة بسهولة ؟

(١٢) هل بعد تخطيط ورش الانتاج ( أو المصنع ) ملائماً للعمليات الانتاجية ؟

(١٣) هل يحدث تذبذب كبير فى جداول الانتاج ؟ وهل يحدث هذا التذبذب نتيجة لأى تقلبات فصلية أو موسمية ، أو نتيجة لأية تقلبات دورية أو نتيجة لسوء تخطيط الانتاج ؟

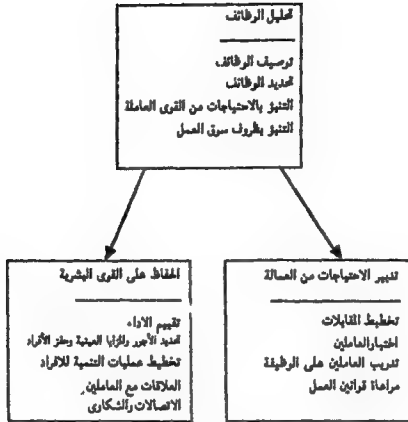
٤ - لفهم نشاط إدارة الموارد البشرية : إن من الوظائف الرئيسية لأية منظمة بصرف النظر عن فرضها إدارة الموارد البشرية بها . والأفراد ما هم إلا موارد يتم من خلالها تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ووضعها موضع التنفيذ الفعلى . وعندما تتعقد المنظمة بقرى بشرية ذات جودة عالية فإن ذلك ينعكس على ادارتها انمكاساً مباشراً . ولكن على الرغم من أهمية هذا المفهوم للمنظمة ( مفهوم إدارة المورد البشرى ) إلا أن العديد من المنظمات لا تلمى معنى هذا المفهوم ومحتواه .

وعلى الرغم من وجود وحدة تنظيمية متخصصة داخل المنظمات الكبيرة الحجم والتي تتولى عبء القيام بالانشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، إلا أن مسئولية هذه الادارة تقع على عاتق كل مدير يعمل فى المنظمة بصرف النظر عن مستواه الإدارى . ومن هنا فإن كل الانشطة المتعلقة بالقرى البشرية والتي يقوم بها مدير التسويق ، أو مدير الانتاج ، أو المدير المالى ، أو مدير البحوث والتطوير ، أو أى مدير وظيفى آخر تؤثر تأثيراً ملحوظاً على عملية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة .

وتستخدم الاستراتيجيات فى مجال إدارة القرى البشرية فى المجالات الآتية ( Ivancevich and Glueck , 1983 ) :

- (١) استخدام المهارات والقدرات الخاصة بالقوى البشرية بطريقة فعالة .
- (٢) تزويد المنظمة بالعاملين المدربين تدريباً جيداً والذين تكون دافعيتهم للاداء مرتفعة .
- (٣) تهيئة المناخ المرتبط بالعمل والذي يؤدي الى زيادة رضا الافراد عن عملهم ، والقدرة على اشباع ( تحقيق ) ذاتهم فى العمل .
- (٤) القيام بتنمية والحفاظ على جودة مناخ العمل والتي تجعل الرغبة الشخصية فى العمل بالمنظمة عالية .
- (٥) نقل السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الى الأفراد والعمل على توضيحها وشرحها لهم .
- (٦) إدارة عمليات التغيير بحيث تحقق التوازن والمنفعة المتبادلة لكل من العاملين كافراد ، وكجماعات ، وللمنظمة ككل ، وللمجتمع والجمهور الخارجى .

وبمعبر الشكل رقم (٤-٢) عن أحد وجهات النظر فى إدارة الموارد البشرية والتي يمكن استخدامها فى مناقشة تقييم هذا النشاط وأبعاد هذا التقييم . وكما هو واضح فى هذا الشكل فإن مجالات إدارة الموارد البشرية تتكون من ثلاثة مجالات رئيسية وهى مجالات تصميم وتحليل الوظائف ، ومجال الاختيار ، ومجال الحفاظ على وتطوير القوى البشرية . وأى تحليل وتقييم لهذا النشاط فى المنظمة لابد وأن يركز على هذه المجالات أو الأبعاد الثلاثة .



شكل رقم (٤-٧) المجالات الثلاثة لإدارة الموارد البشرية .

١ - تحليل الوظائف : تبدأ عملية تحليل الوظائف بتحديد تلك المهام التي ينبغي أن تؤدي . ويعقب ذلك تجميع تلك المهام المتشابهة في وظائف مع وضع توصيف كامل لكل وظيفة ، وتحديد طبيعتها بصورة مكتوبة . وعندما يحدث أي تعديل في استراتيجيات المنظمة فلا بد من التأكد من أن كل المهام المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة تؤدي بواسطة وظيفة محددة وأنه لا يحدث ازدواج في أداء هذه المهام . وبناء على أي تعديل في توصيف الوظائف نتيجة لارتباط المنظمة باستراتيجيات جديدة تحدث عملية التخطيط للموارد البشرية التي سوف تحتاج إليها المنظمة .

وتخطيط الموارد البشرية يتطلب القيام بعمل تنبؤ بالاحتياجات من الأفراد . وهنا لابد من وضع عدد من الاستراتيجيات والتي تضمن

أن تحصل المنظمة على ما تحتاجه من الافراد ذوى المهارات المناسبة لطبيعة الوظائف المتاحة . وتتضمن تلك الاستراتيجيات - بطبيعة الحال - استراتيجية الاختيار ، والترقية ، وإنهاء الخدمة . وأخيراً ينبغي أن تعطى الاستراتيجيات وزناً نسبياً لأى تغيرات محتملة فى سوق العمالة ، ودرجة وفرة هؤلاء الافراد ذوى المهارات والقدرات اللازمة لتطبيق استراتيجيات المنظمة .

ب - تدبير الاحتياجات : عقب أن يظهر تحليل الوظائف السابق حاجة المنظمة من القوى البشرية فإنه لابد من تنمية عدد من الاستراتيجيات لتدبير هذه الاحتياجات . وعملية القيام بالمقابلات واختيار الافراد المناسبين هى من أهم وظائف ومسئوليات مدير الأفراد . ويعد ذلك الى أن كفاية أداء أى عملية من العمليات فى المنظمة تترقب على عملية الاختيار للافراد الكفاء كل فى تخصصه . وتعد أهمية اجراء المقابلات والاختيار الى حقيقة أخرى وهى أن تكلفتها عالية . فتشير بعض الدراسات الى أن تكلفة اختيار المهندس الواحد تصل الى حوالى ٦٨٪ من أجره لمدة سنة ، بينما تكلفة اختيار أحد المحاسبين تصل الى حوالى ٦١٪ من أجره السنوى ( Gibson, 1976 ) . ومن هنا فإنه لابد من وضع استراتيجية تؤدي الى تخفيض معدل دوران الافراد حتى لا تضطر المنظمة الى القيام باعادة الاختيار لأفراد جدد يعلنون محل الافراد الذين قاموا بترك العمل .

ج - الحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها : بعد أن يتم اختيار الافراد للعمل بالمنظمة فإن الحفاظ على هذه الموارد البشرية والعمل على تنميتها يعد أمراً هاماً فى استراتيجيات المنظمة المتعلقة بهذه الموارد . ومن العناصر الأساسية فى مهمة الحفاظ على الموارد البشرية القيام بعملية تقييم أداء الافراد . وينطرق هذا التقييم على ملاحظة وتقييم سلوك الافراد فى العمل . وهذا التقييم يعد عملاً نافعاً للمنظمة فى مساعدتها على تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالتدريب

والتنمية ، وفى تقدير الاحتياجات من الافراد لفترة مقبلة ، وفى تخطيط عمليات الأجور ، والتحفيز ، والترقية . كذلك فان هذا التقييم يساعد الافراد على تخطيط مهتهم ، وعلى اعداد انفسهم للوظائف المستقبلية ( Heneman, Schwab, Fossun and Dyer, 1983 ) .

واقامة علاقات طيبة مع العاملين من خلال تحديد الأجور العادلة ، وساعات العمل المناسبة ، وظروف العمل الملائمة تعد جزءاً هاماً فى استراتيجية الحفاظ على العمالة . والادارة الجيدة هى التى تضع لها سياسات محددة بشأن التعامل مع الموارد البشرية لديها . والأجور العادلة تساعد على الحفاظ على علاقة طيبة بين العاملين والادارة . ويقصد بهذه الاجور تلك الأجور التى تتناسب مع الأجور التى تدفع للوظائف المماثلة فى المنظمات الأخرى ، وأيضاً تلك التى تبدو عادلة اذا ما قورنت بأجور تدفع للوظائف الأخرى بنفس المنظمة . ومثل هذه العدالة فى الأجر تقلل من معدل دوران العمالة ، وتقلل من حاجة المنظمة الى القيام باعادة الاختيار لأفراد جدد لكى يعملوا محل تاركى العمل . كذلك فان الأجور والمنافع التى يحصل عليها الافراد بصورة عادلة تؤدي الى جذب الافراد ذوى القدرات العالية للعمل بالمنظمة . واخيراً فان نظم الأجور والتحفيز المستخدمة فى المنظمة تساعد على دفع الافراد لتطوير وتحسين ادايتهم فى العمل .

وبصفة عامة فان الأسئلة الآتية تصلح عند تقييم المنظمة لنشاطها المتعلق بإدارة مواردها البشرية : -

- (١) هل يعمل لدى المنظمة افراد مؤهلين لوظائفهم تأهيلاً جيداً ؟ وهل يتم تأهيل الافراد عند القيام بترقيتهم الى وظائف أعلى ؟ وهل يتم تدريب من يحل محل من يرقى الى منصب أعلى ؟
- (٢) هل معدل دوران الافراد عالياً ؟ واذا كان كذلك فلماذا ؟ هل بسبب الأجر ؟ أم بسبب معاملة العاملين ؟ أم أى سبب آخر ؟

(٣) هل الحصول على دم جديد وأفكار جديدة فى المنظمة يتم تقييده من خلال معدل دوران للأفراد متخفض جداً ؟

(٤) هل السياسات الخاصة بالتعامل مع الأفراد هى سياسات واضحة وعادلة ؟

(٥) هل يشعر الأفراد بدرجة عالية من الولاء للمنظمة أم أنهم يشعرون بأنه مجرد عمل يقومون به ؟ وهل توجد لدى العاملين ثقة فى إدارة المنظمة ؟

(٦) هل يستطيع الأفراد اشباع وتحقيق أهدافهم فى الوقت الذى يعملون فيه على تحقيق أهداف المنظمة ؟

(٧) هل كل الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية كالاختيار ، والتعيين ، والترقية ... الخ تتماشى مع قوانين العمل ؟

(٨) هل يتم تحديد التوقعات المطلوبة من كل وظيفة ؟ وهل يتم تقن هذه التوقعات الى العاملين فى كل وظيفة ؟

(٩) هل ترى المنظمة أن الموارد البشرية العاملة بها هى أحد الأصول الهامة ؟

(١٠) هل تضع المنظمة تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية مقدماً ؟ وإذا كان ذلك يحدث فكيف يتم القيام بهذه التنبؤات ؟ وهل يشارك كل مدير وظيفى فى تحديد الاحتياجات أم أنها توضع بواسطة مدير الأفراد وحده ؟

(١١) هل يتم تقييم الاداء للأفراد بصورة منتظمة ؟ وهل تؤخذ نتائج التقييم كأساس لتحديد الأجور ، والحوافز ، والترقية ؟

(١٢) هل يفتح التنظيم الباب لتقديم الأفراد لأفكار جديدة يمكن الأخذ ببعضها ؟

(١٣) هل نقرم الإدارة باخطار العاملين بأية توجهات مستقبلية للمنظمة ؟ وهل نقرم باشتراكهم فى بعض المشاكل المحتملة نتيجة هذه التوجهات الجديدة ؟

٤ - تقييم نشاط البحوث والتنمية : إن وظيفة التطوير في أعمال المنظمة تلقى على عاتق نشاط رئيس فيها وهو نشاط البحوث والتنمية . ويتعلق هذا النشاط بتطوير المعرفة لدى رجال الإدارة والعاملين ، وتصميم المنتجات الجديدة ، وتطوير المنتجات الحالية ، وتطوير وتحسين العمليات الانتاجية بالمنظمة . ولابد وأن تضع الوحدة المسئولة عن هذا النشاط عدة استراتيجيات حتى يمكنها أن تحقق مسئولياتها . وعندما يتم تقييم هذا النشاط فإنه لابد من التعرض لأربعة مجالات أساسية وهي :

(١) مجال تركيز نشاط البحوث والتنمية ( أى هل يركز هذا النشاط على البحوث العلمية النظرية المجردة ، أم يركز على البحوث التطبيقية والعملية )

(٢) طبيعة العلاقة بين وحدة البحوث والتنمية والوحدات الوظيفية الأخرى بالمنظمة .

(٣) درجة قوة نشاط البحوث والتنمية بالمنظمة .

(٤) النطاق الزمنى المتوقع للحصول على نتائج من خلال ما يقوم به هذا النشاط .

والواقع أن نشاط البحوث والتنمية يمكن أن يؤثر على التخطيط الاستراتيجي بطريقتين . الأولى أن هذا النشاط قد يؤدي الى اكتشاف معرفة ، أو منتج ، أو عمليات انتاجية جديدة تمنح للمنظمة فرصة جيدة في الاسواق . وهنا يجب على المنظمة أن تضع بعض الاستراتيجيات للاستفادة من هذه الاكتشافات الجديدة . ثانياً أن الاكتشافات الجديدة التي قد يصل اليها المنافسون قد تزدى الى ضرورة قيام المنظمة بتعديل في استراتيجياتها المستخدمة قبل هذه الاكتشافات وذلك حتى تظل المنظمة في موقف تنافسي جيد مع هؤلاء المنافسين . والآن دعنا ننظر عن قرب الى بعض عناصر تقييم نشاط البحوث والتنمية

أ - مجال تركيز نشاط البحوث والتنمية : يمكن تصنيف نشاط البحوث والتنمية الى ثلاثة مجموعات أساسية وهي : (١) البحوث

(٢) تصميم المنتج أو الخدمة ، (٣) تصميم العمليات الانتاجية .  
وعادة ما يتم تقسيم البحوث الى بحوث أساسية أو عامة ( نظرية ) ،  
وبحوث تطبيقية . والنوع الأول من البحوث هو ذلك النوع الذى يهدف  
الى زيادة المعرفة وتقديم معارف جديدة بصرف النظر عن مجالات  
التطبيق المختلفة لهذه المعرفة . أما البحوث التطبيقية فهى تلك التى  
تهدف الى حل مشكلة عملية محددة ( Schmitt , 1985 ) . ومن  
المهام الأساسية لنشاط البحوث والتنمية القيام بوضع تصميم لمنتجات أو  
خدمات جديدة ، أو إعادة التصميم لبعض المنتجات أو الخدمات  
الحالية . فالقيام بتصميم المنتج الجديد أو إعادة تصميم منتج حالى  
واختبار هذا التصميم هو من الاختصاصات الأصلية لنشاط البحوث  
والتنمية . ويتطلب ذلك الاختبار التنسيق بين نشاط البحوث  
والتنمية ، ونشاط بحوث السوق .

كذلك فان من الادوار الرئيسية لنشاط البحوث والتنمية الوصول الى  
بعض طرق الانتاج المتطورة أو تصميم بعض الآلات والمعدات الجديدة والتي  
يمكن استخدامها فى العمليات الإنتاجية بالمنظمة . كذلك فقد ينظر هذا  
النشاط على القيام بإدخال بعض التطوير والتحسينات على الآلية  
المستخدمة بالفعل فى المنظمة عملاً على زيادة إنتاجيتها .

ب - الاستراتيجية الهجومية لنشاط البحوث والتنمية : لابد أن  
تقوم المنظمة بتحديد درجة اتصال نشاطها الخاص بالبحوث والتنمية  
بالاستراتيجية الهجومية . ومثل هذه الاستراتيجية تعد هامة للمنظمة  
عندما تعمل فى ظل بيئة تتميز بمعدل تغير سريع فى التكنولوجيا  
( مثل المنظمات العاملة فى مجال الاليكترونيات ، أو فى مجال  
صناعة البلاستيك ، أو فى مجال صناعة الحاسب الآلى ) . ولذا فان  
هذه الاستراتيجية هى التى تعطى المنظمة فرصة اكتساب سمعة جيدة  
فى الاسواق كمنظمة رائدة فى التغيرات التكنولوجية والتطوير  
الفنى . ومثل هذه الزيادة هى التى تمكن المنظمة من أن تثبت  
أقدامها فى السوق قبل أن يتمكن المنافس من الدخول اليه . ومن

الأزمة الشهيرة في هذا المجال ما استتاعت أن تحققه شركة أي . بي . إم في عالم الحاسبات الآلية . فمثل هذه الشركة قد احتلت مكان الريادة في سوق الحاسبات . وعلى الرغم من أن بعض الحاسبات لشركات أخذت قد تكون أفضل من حاسبات أي . بي . إم في القيام ببعض العمليات المتخصصة إلا أن ريادة الشركة قد أجهت الشركات الأخرى على الالتزام بالمعايير الخاصة بالحاسب الذي تقدمه هذه الشركة . بل يمكن القول بأن أي حاسب ينتج بواسطة أي شركة أخرى لا يمكنه النجاح في السوق إلا إذا كان متطابقاً مع الحاسب الذي تقدمه شركة أي . بي . إم .

ج - الاستراتيجية الدفاعية لنشاط البحوث والتنمية : تؤدي هذه الاستراتيجيات إلى توفير المنظمة لكثير من التلقات التي تنفق على البحوث الأولية أو التطبيقية . وكذلك فإن هذه الاستراتيجية تحول المخاطر الخاصة بتنمية وتقديم منتجات جديدة إلى الأسواق - وبالذات في مراحلها الأولى بالسوق - إلى المنظمات الأخرى . ومثل هذه المخاطر قد تتمثل في عدم قبول السوق للمنتج الجديد ، أو تعرض المنظمة لمخاطر السمعة السيئة إذا كان المنتج المقدم يتصف بعدد من المشاكل في استخدامه ولم تستطع المنظمة أن تحسن منه . ووفقاً للاستراتيجية الدفاعية فإن المنظمة تنتظر حتى يتقدم المنافس إلى الأسواق بمنتجه الجديد ، وأن يقوم بالتعديل فيه ، ثم إذا نجح المنتج فإن المنظمة تقوم بتقديم منتج مماثل له فيما بعد . بل يمكن للمنظمة في هذه الحالة الاستفادة بالأخطاء التي وقع فيها القائد المنافس في السوق بما يمكنها من تقديم منتج أكثر جودة ، أو ذو مظهر أفضل ، أو درجة تحمل أعلى ... الخ . ولكن في مقابل كل هذه الزايا فإن المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية تفقد قدرتها على القيادة في السوق .

د - شراء البحوث : إن بعض المنظمات قد تقرر عدم القيام بنشاط البحوث والتنمية على الإطلاق . وفي مقابل ذلك فإنهم يتبعون سياسة شراء هذه البحوث من المنظمات الأخرى . وبطبيعة الحال لن تكون هذه

المنظمات من المنظمات المنافسة لهم في السوق ولكن من بعض المنظمات المحايدة مثل الجامعات ، أو مكاتب البحوث والاستشارات المتخصصة ، أو من بعض معامل الأبحاث الخاصة .

ومن الوسائل الأخرى التي توفر للمنظمة نتائج البحوث دون القيام به والانفاق عليه اتباع سياسة الاستثمار المشترك Joint - venture . فبعض المنظمات تعمل مع بعضها البعض من خلال الجمعيات التجارية أو من خلال تكوين منظمة واحدة للوصول إلى نتائج البحوث والتنمية . أو قد تعمل بعض المنظمات على تمويل بعض المنظمات الأخرى والتي أظهرت نجاحاً في نشاط البحوث ولكنها تفتقر إلى الموارد المادية اللازمة للقيام بهذه البحوث على أن تقوم المنظمة في مقابل التمويل بالاستفادة بنتائج البحوث التي تقوم بها المنظمة الأخرى .

كذلك يمكن للمنظمة أن تحصل على البحوث من خلال استخدام مفهوم التراخيص . ووفقاً لذلك فإن المنظمة تقوم بدفع مبلغ محدد لبعض معامل الأبحاث الخاصة أو بعض المنظمات التي تتفق على البحوث بفرض بيع نتائج هذه البحوث تجارياً في مقابل أن تقوم المنظمة المشترية باستخدام الأفكار الجديدة التي تتولد عن البحوث .

والمشكلة الرئيسية للمنظمات التي تأخذ بمفهوم البحوث والتنمية هي وجود اختلاف في توجهات الرئيس العام للمنظمة ومدير البحوث . فوحدة البحوث تحاول أن تزيد من معرفتها العلمية من خلال القيام بالبحوث الأولية ، بينما ترغب الإدارة العليا من وحدة البحوث أن تعمل في ميدان البحوث التطبيقية وذلك بفرض علاج بعض المشاكل التي قد تكون موجودة في مجال الانتاج والعمليات ( Schmitt , 1985 ) .

وهناك مجسدة من الاسئلة الهامة والتي لابد من الاجابة عليها عند القيام بتقييم نشاط البحوث والتنمية في المنظمة . ومن أمثلة هذه الاسئلة ما يلي :

(١) هل هناك اتفاق داخل المنظمة على النشاط الرئيسى لوحدة للبحوث والتطوير ؟ أى هل وحدة البحوث تعمل على توليد معرفة عامة أم تعمل على حل مشاكل خاصة بالمنتج أو العملية الانتاجية ؟

(٢) هل يوافق العاملون بوحدة البحوث على الوظائف والانشطة التى على وحدة البحوث والتطوير أن تقوم بها ؟

(٣) هل يتم تعيين الافراد المناسبين فى هذه الوحدة ؟ وهل يتم مكافأة هؤلاء الافراد على ما يقدمونه من افكار جديدة بطريقة عادلة ؟ وهل يقوم هؤلاء الافراد بالاطلاع على كل جديد فى مجال معرفتهم ؟

(٤) ما هى انواع المهارات والخبرات الفنية التى تمتلكها المنظمة ؟ وهل ترتبط هذه الخبرة الفنية باغراض وحدة البحوث والتطوير ؟

(٥) هل يتم تمويل وحدة البحوث والتطوير تمويلاً كافياً لتحقيق أهدافها ؟

(٦) ما هو الحجم النسبى للأموال المخصصة للبحوث والتطوير مقارنة بما ينفق على البحوث والتطوير فى بعض المنظمات الأخرى الى تعمل فى نفس الصناعة ؟ وما هى الأسس التى يتم بناء عليها تخصيص الأموال لوحدة البحوث والتطوير ؟

(٧) ما هى السمعة التى يتمتع بها الافراد والباحثون العاملون لدى المنظمة فى قسم البحوث والتطوير على مستوى المنظمة ؟ وعلى مستوى الصناعة ؟

(٨) كيف يتم تشجيع عملية الخلق والابتكار فى المنظمة ؟

(٩) هل يتم خلق التنسيق بين وحدة البحوث والتطوير والوحدة المسئولة عن الانتاج والعمليات ؟

(١٠) هل توجد معامل أو حاسبات آلية ، أو أدوات بحث كافية لقيام وحدة البحوث بمهامها بطريقة فعالة ؟

٥ - تقييم الادارة : ان العنصر الأخير من عناصر نشاط المنظمة و الذى لا بد من تقييمه للوقوف على الاداء داخلها هو النشاط الادارى لديها . أى أنه لا بد من القيام بتحليل القدرات الخاصة برجال الادارة

الذين يعملون لدى المنظمة والوقوف على طبيعة ما يقومون به من عمل ادارى . فالادارة - وبصفة خاصة تلك المسترلة عن التخطيط الاستراتيجى بالمنظمة - تكون مسترلة عن خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين المكونات الوظيفية المختلفة ( كالانتاج ، والتمويل .....الخ ) . وتعد الادارة العليا للمنظمة فى هذا الصدد من أهم المستويات الادارية . حيث أن هذه الادارة هى التى تتولى القيام بهذا التخطيط والذى يحقق هذا القدر المطلوب من التكامل والتنسيق .

وهند تقييم الادارة - وبصفة خاصة الادارة العليا - فان هناك عناصر رئيسية لابد من التعرض لها فى هذا التقييم . وبأتى فى مقدمة هذه العناصر قدرة الادارة العليا على الرصد بالمنظمة الى تحقيق الأهداف التى تسعى الى تحقيقها . ومن العناصر الأخرى التى يشملها التقييم درجة فعالية الادارة فى خلق واجداده طبقة ادارية من الصف الثانى والتى يمكن أن تحمل محلها يوماً فى المنظمة . وأخيراً فان التقييم لابد وأن يغطى الامام بانواع الخبرات الادارية المتوافرة لدى المنظمة . دعنا ننظر من قرب الى هذه العناصر .

أ - تحقيق الأهداف : أن أحد المقومات الرئيسية للادارة الفعالة هو أن تقوم الادارة بوضع أهداف محددة وواضحة وأن ترسم الطريق الصحيح للوصول الى هذه الأهداف . ولقد اشرنا من قبل فى موضع آخر من هذا الكتاب الى أن هناك بعض رجال الادارة العليا الذين يترددون فى وضع الاهداف لمنظمتهم ويفضلون على ذلك الانخراط فى اعمالهم اليومية . كذلك فقد اشرنا الى أن بعض رجال الادارة العليا يظل مرتبطاً فكرياً بتنوعية النشاط التخصصى الذى تقوم منه الى منصب الادارة العليا ( كالانتاج أو التمويل .....الخ ) . ومن هنا فان بعض الاداريين لا يعطون الاهتمام الكافى لوضع وتحديد الأهداف وللمهام الرئيسية لهم كرجال فى الادارة العليا للمنظمة . ولكن كيف يمكن القول بأن تلك مهام الادارة العليا ، وتلك مهام الادارة الأخرى ؟ فى هذا الصدد يقول بيتر دراكر أن العمل لا يعد عملاً

للمدارة العليا اذا استطاع أى فرد آخر فى مستوى إدارى آخر أن يقوم  
به ( Drucker , 1977 ) .

ولا ينفى أن يركز تقييم نشاط رجال الادارة العليا فى المنظمة على  
وجود الأهداف من علمه فقط ، ولكن ينفى أيضاً أن يتضمن التقييم  
تقييماً لمحتوى هذه الاهداف . فتلك الأهداف لابد وأن تعكس كل  
الاستراتيجيات والتوقعات الخاصة بكل اطراف المصلحة والمخاطرة للمنظمة .  
كذلك لابد وأن تحقق هذه الاهداف قدرأ من التوازن بين الأهداف الطويلة  
الأجل وتلك القصيرة الأجل . فلا ينفى أن توجد أهداف قصيرة الأجل  
على حساب أهداف تتحقق فى الأجل الطويل . وعلى الوجه الآخر لا ينفى  
التركيز على الاهداف الطويلة الأجل دون مراعاة للأهداف التى ينفى أن  
تحققها المنظمة فى الاجل القصير . فمثلاً لا يجوز أن تعمل المنظمة على  
تخفيض بعض النفقات فى الاجل القصير ( مثل نفقة الاعلان ) ، والتى  
قد تؤدى الى نقص المبيعات والانتاج ومن ثم زيادة التكلفة فى الأجل  
اطويل . وبالمثل لا يجوز أن تعمل المنظمة على الاتفاق الذى يحقق أهدافه  
فى الاجل الطويل ( مثل البحوث والتنمية ) مع عدم مراعاة مشكلة  
السيولة فى الاجل القصير . ومن هنا فان التوازن بين نوى الأهداف  
يعد أمراً أساسياً فى الحكم على نجاح وفعالية الادارة والتى يتولى  
القيام بها رجال الادارة العليا .

وما نرد أن نشير اليه فى صدد تقييم قدرة الادارة العليا على تحقيق  
أهدافها أنه من الصعب أن تصل الادارة الى تحقيق كل الاهداف التى تسعى  
الى تحقيقها . فتحقيق الاداء الجيد والفعال من الصعب أن يتحقق بصورة  
دائمة ومستمرة . ولكن ما يمكن تحقيقه هو محاولة الوصول الى درجة من  
الاتساق والجودة فى هذا الاداء عبر الفترات الزمنية المختلفة .

ب - إعداد الاجيال الأخرى : يعد إعداد رجال الصف الثانى للادارة  
العليا من أهم الأمور التى يمكن النظر اليها عند الحكم على فعالية  
الادارة العليا الحالية بالمنظمة . فبعض المنظمات - وبالأذات صغيرة  
الحجم - تعمل بنجاح اعتماداً على وجود إدارى عالى الكفاءة فى

منصب لإدارة العليا . فإذا خرج هذا الفرد لأى سبب من الاسباب فان اداء المنظمة يهتز بشدة وقد تتعثر المنظمة بالكامل . وبالمثل فقد تعتمد المنظمة على طبقة محدودة من الافراد دون مراعاة لما يمكن ان يحدث عندما تعتزل هذه الطبقة العمل لأى سبب من الاسباب . وقد تكون المشكلة اكثر سوءاً عندما نتحدث عن منظمة الرجل الواحد . فمثل هذه المنظمات تكون عرضة للخلل بصورة اكبر . فالمشكلة الرئيسية أن الموت أو عدم القدرة على العمل تأتى دون سابق انذار والتي تجعل المنظمة تعمل دون وجود قيادة ادارية سليمة بها . كذلك فان فرص العمل الأفضل فى منظمات أخرى قد تدعو رجل الادارة ذو الكفاءة العالية الى ترك المنظمة . كذلك عامل السن واهتزال الخدمة يعد عاملاً أساسياً فى ترك بعض القادة لمنظماتهم . ومن هنا فان قدرة الادارة العليا على خلق صف ثانى من القيادة تعد من الأمور الهامة جداً للمنظمة .

٥ - الخبرة الادارية : تعد الخبرات الادارية من جوانب القوة الاساسية التى تتمتع بها المنظمة . وفى هذا الصدد نود أن نشير الى أن عدد سنوات الخبرة العملية للادارى لاتضمن نجاح المنظمة . وبالمثل لاي معنى وجود ادارة قليلة الخبرة أن تصرفاتها دائماً ما تكون غير ملائمة . ولكن الخبرة تعكس نفسها عندما ترغب المنظمة فى الانتقال من ميدان أعمال معين تعمل به لفترة الى ميدان أعمال آخر يختلف اختلافاً تاماً . فاذا لم تكن الخبرة الادارية متوافرة للانتقال الى هذا الميدان الجديد فالسؤال هو هل يوجد لدى رجال الادارة الاهتمام الكافى لتنمية بعض الخبرات فى هذا الميدان حتى يمكنهم تنمية عدد من الاستراتيجيات الفعالة ؟ أو هل تقبل الادارة استخدام بعض رجال الادارة الجدد والذين يساعدونها فى تطبيق بعض الاستراتيجيات الجديدة ؟

وبما لاشك فيه أن الخبرة السابقة تزود الممارسات الادارية ، والقرارات الادارية بعنصر الرشد والنضج . ولكن على الوجه الآخر فان بعض الخبرات قد تعمل على الحد من قدرة الادارة العليا على رؤية عدد من البدائل التى

قد تكون جيدة . والواقع أن برتر قد قام بتحديد خمسة طرق أساسية  
والتي براسبتها تؤثر الخبرة على التصرفات الادارية الاستراتيجية وهى  
( Porter , 1980 ) :

١ - أن اختلاف الخبرات الوظيفية التى يأتى منها رجال الادارة العليا  
تعكس نفسها فى اختلاف التوجهات الاستراتيجية لهم ، وذلك لأنهم  
يختارون تلك الاستراتيجيات التى يشعرون بالراحة تجاهها .

٢ - أن الخبرة السابقة من بعض الاستراتيجيات التى نهجت وتلك التى لم  
تنجح أثناء فترة عملهم السابق فى المنظمة أو أى منظمة أخرى سوف  
تؤثر على اقتراحاتهم ، وأهدافهم ، وتصرفاتهم .

٣ - أن سلوك رجال الادارة يتأثر بمبادئ الاعمال السابقة التى عملوا بها  
قبل توليهم منصب الادارة العليا فى المنظمة .

٤ - أن الاحداث الهامة السابقة التى مر بها هؤلاء الافراد ( مثل  
الكساد ، أو التضخم .... الخ ) سوف تؤثر على وجهات نظرهم .

٥ - أنه طالما أن عمل هؤلاء الافراد هو محاولة الامتثال والتدعيم لحاجة  
جماهير المنظمة فان اتصالاتهم بهؤلاء الجماهير مثل الكتاب ،  
والسياسيين ، والفنيين ، وغيرهم سوف تؤثر على وجهة نظرهم .

وبصفة عامة فان هناك عدد من الاسئلة الرئيسية والتى يتبقى الاجابة  
عليها عند القيام بتقييم عمل رجال الادارة العليا فى المنظمة . ومن أهم  
هذه الاسئلة ما يلى :

(١) هل يوجد ادارى فى المنظمة والذي يمثل أهمية خاصة لها دون أن يوجد  
البدل له ؟

(٢) هل معزل دوران أفراد الادارة العليا عالياً أم منخفضاً ؟

(٣) هل يظل أفراد الادارة العليا على صلة بأهم التطورات العلمية  
والعملية التى تحدث فى ميدان عمل المنظمة ؟ وما الذى تقدمه المنظمة  
لهؤلاء الافراد لتحقيق ذلك ؟

(٤) هل يقوم رجال الإدارة العليا بوضع أهداف محددة وواضحة لانفسهم  
ولمؤسستهم ؟

(٥) هل الترقية ، أو الحوافز والمكافآت تتوقف فى المنظمة على تحقيق  
الأهداف ؟ أم انها تحدد بناء على بعض المعايير الأخرى ؟

(٦) هل الخبرة الادارية المتاحة لرجال الإدارة العليا بالمنظمة تسمح بتدعيم  
القيام بالتخطيط الاستراتيجى ؟ وهل تمرق هذه الخبرة رؤية الإدارة  
لعدد من التصرفات الجيدة البديلة ؟

(٧) هل عملت الإدارة العليا على تكوين وتدعيم بعض القيم الحضارية  
للعاملين بالمنظمة والتي ترتبط أساساً بالأداء الفعال ؟

(٨) كيف يتم الحكم على رجال الإدارة العليا من خلال مؤسستهم ؟ أو من  
خلال بعض الناسين ؟

### أسس التقييم :

إن التحليل والتقييم الداخلى للمنظمة يهدف الى تحديد جوانب القوة  
والضعف فى المنظمة . وكذلك تحديد بعض مجالات الأنشطة التى لا تتعلق  
بعمل المنظمة والعمل على استبعادها . ولكن يمكن الوصول الى ذلك فلابد  
وأن تستخدم بعض الاسس فى القيام بعملية التحليل والتقييم . فلا يكفى  
مثلاً أن نعرف أن المنظمة تحقق هامشاً للربح مقداره ٢٠٪ . فمثل هذه  
المعرفة لا توضح اذا كان ذلك جيداً أم سيئاً . فالمهم هو أن نقوم بمقارنة هذا  
الهامش ببعض المعايير حتى يمكن أن نحكم عليه . وبالمثل لا يمكن أن نقول  
أن المبيعات قد زادت بنسبة ٥٪ هذا العام ، أو انها انخفضت بنسبة ١٠٪  
فى عام آخر . ولكن ينبغي أن نعرف أسباب هذا الانخفاض أو الزيادة .

ومن هنا فان عملية التحليل والتقييم لابد وأن تقوم على أساس  
استخدام بعض الأسس والمعايير بفرض اجراء عملية المقارنة . ويمكن القيام  
بالمقارنة باستخدام عدد من الأسس أهمها ما يلى :

- (١) أساس تحليل النسب .
- (٢) أساس الاداء السابق ( التاريخى ) .
- (٣) أساس المعايير فى الصناعة التى تنتمى اليها المنظمة .
- (٤) أساس الحكم المعيارى .

١ - أساس المفهوم : إن هذا الأساس ( تحليل النسب ) يعتمد على فكرة واحدة وهى ايجاد العلاقة بين متغيرين هامين . وعندما نفكر فى تحليل النسب فإن أول ما يتبادر الى الأذهان تحليل النسب المالية . فهناك مجموعات من النسب المالية مثل نسب السيولة أو نسب الرفع المالى أو التشغيلى ، ونسب النشاط . ولكن ينبغي أن نعرف أن هذه النسب يمكن استخدامها فى كل المجالات الوظيفية الأخرى مثل التسويق ، والانتاج ، والافراد ، والبحوث والتنمية . والواقع أن هذه النسب تستخدم للحكم على درجة قوة المنظمة داخلياً . ويوضح الجدول رقم (٤-٢) بعض النسب فى المجالات الوظيفية المختلفة .

٢ - أساس الاداء السابق : إن النسب السابق الحديث عنها تقول شيئاً محدوداً جداً لرجال الادارة الا اذا تم مقارنتها بعدد من المعايير . وأحد المعايير المستخدمة لتفسير معنى النسب التى يتم حسابها هو الأساس التاريخى أو معيار الاداء السابق للمنظمة . فالادارة فى هذه الحالة تقوم بمقارنة النسب التى تم حسابها للفترة الحالية بنفس النسب التى تم حسابها عن فترات سابقة . فإذا زادت النسب الحالية عن نسب الماضى وكان ذلك يتعلق بأمر ايجابى فإن الادارة تستبسط من ذلك إن هناك بعض جوانب القوة فى أداؤها والعكس صحيح إذا كانت النسب مرتبطة ببعض الجوانب السلبية فى الأداء .

### التسويق :

- ١ - حصة الشركة فى السوق ( نسبة مبيعات الشركة الى مبيعات الصناعة أو مبيعات المنتج ككل فى السوق ) .
- ٢ - نسبة تكلفة الاعلان ( نفقة الاعلان كنسبة من المبيعات ) .

٣ - نسبة المبيعات ( المبيعات لكل قدم مربع من مساحة المخزن ، أو المبيعات لكل فرد ) .

٤ - معدل سرعه التسليم ( الوقت المتقضى بين طلب الطلبية وتسليمها ) .

### العمل :

١ - نسب السجولة ، نسبة التداول ، أو نسبة التداول السريعة ) .

٢ - نسب الربحية ( هامش الربح ، أو معدل العائد ) .

٣ - نسب المديونية ( نسب الدين الى رأس المال المملوك ، الفوائد ) .

### الانتاج والعمليات :

١ - الرقابة على المخزون ( معدل دوران المخزون ) .

٢ - تكلفة الانتاج ( التكلفة للعمالة ، أو تكلفة ساعات الآلات ) .

٣ - الرقابة على الجودة ( نسبة التحصل ، نسبة التالف والمعيب الى الناتج الكلى ) .

٤ - الفاقد ( نسبة الفاقد من المواد الى اجمال المواد المستخدمة فى العملية الانتاجية ) .

### الافراد :

١ - معدل الدوران للافراد .

٢ - متوسط الوقت الذى يقضيه الفرد بالمنظمة .

٣ - متوسط أعمار الافراد على مختلف الوظائف .

### البحوث والتطوير :

١ - مقدار الأموال المنفقة على البحوث .

٢ - نسبة الأموال المنفقة على البحوث الى المبيعات .

٣ - نسبة نفقات البحوث والتطوير الى النفقات الأخرى بالمنظمة .

---

جدول رقم ( ٦-٧ ) يعبر عن بعض النسب التى يمكن استخدامها فى المجالات الوظيفية المختلفة .

ويمكن استخدام عدد من المعايير المتعلقة بالاداء السابق فى عملية المقارنة منها (١) الاداء السابق للمنظمة ، (٢) الاداء السابق فى بعض الاقسام أو الوحدات الاستراتيجية الأخرى للمنظمة ، (٣) الميزانية . وعند استخدام الاداء السابق كمعيار للمقارنة فإن هناك عدد من الافتراضات التى يقوم عليها هذا الاستخدام . ومن هذه الافتراضات ما يلى :

- (١) ما هو موجود فى الفترات السابقة سيظل موجوداً .
- (٢) أن الظروف السابقة والتى أدت الى ظهور الاداء فى الماضى ستظل موجودة كما هى .
- (٣) أن الاداء السابق هو اداء يمثل لما يبنى أن يكون عليه الاداء فى الاوضاع الطبيعية .

ومثل هذه الافتراضات قد لا تكون صحيحة . فمثلاً نسبة فى الماضى قد لا تمثل الارضاع الطبيعية ( أى أقل أو أعلى من النسبة فى الظروف العادية ) . أو أن الاداء فى الماضى قد لا يعبر عن الاداء المرغوب فيه فى المستقبل .

٣ - معايير الصناعة : حيث أن الحكم على قوة المنظمة أو مناطق الضعف بها من الامور النسبية فإن ذلك يعنى ضرورة مقارنة اداء المنظمة باداء المنافسين لها فى نفس الصناعة . ومثل هذه المقارنة ( معايير المنظمة مع معايير الصناعة ) تقوم على ثلاثة افتراضات أساسية وهى ( Bates and Eldredge , 1984 ) :

- (١) أن المنافسون يعرفون ما هى المعايير المثالية .
- (٢) أن المنظمة تحاول الوصول الى نفس السوق الذى يحاول المنافسون الوصول اليه .
- (٣) أن على المنظمة أن تتماثل فى تصرفاتها مع تصرفات المنافس حتى يمكنها الاستمرار فى المنافسة .

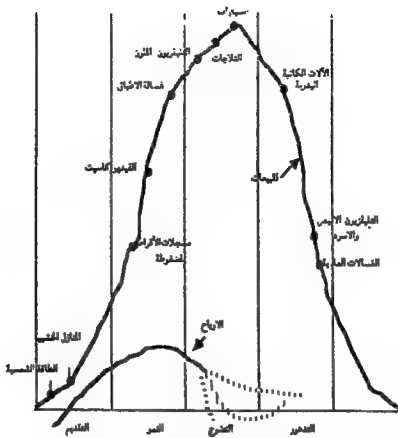
وعلى الرغم من أن هذه الافتراضات قد لا تكون صحيحة إلا أن هذه المقارنة مع معايير الصناعة تعطى للإدارة فرصة للمقارنة بدلاً من الاعتماد على المقارنة مع الاداء السابق وحده . والمقارنة باستخدام معايير الصناعة توضح كيف تزدى المنظمة عملها مقارنة باداء المنافسين لها .

٤ - الحكم المهياري : إن الأساس الآخر لعملية المقارنة يقدم لنا صورة  
 لا ينبغي أن يكون عليه الأداء من وجهة نظر الاداري . فالحكم  
 المهياري يقدم لنا صورة لما ينبغي أن يكون عليه الأداء الأمثل . وقد  
 يتم التوصل الى هذه المعايير المثالية للأداء من خلال أخذ آراء  
 بعض الخبراء والاستشاريين في كل مجال من المجالات الوظيفية  
 المتخصصة ، أو من خلال تنفيذ الادارة المستند الى بعض الكتابات  
 العلمية ، أو من خلال بعض القواعد المتعارف عليها في الصناعة ، أو  
 من خلال آراء الافراد ذوي التأثير الكبير في عملية اتخاذ القرارات  
 بالمنظمة ( Stevenson , 1976 ) .

## استخدام مفهوم دورة حياة المنتج لاستخلاص بعض القضايا الاستراتيجية :

إن مفهوم دورة حياة المنتج يعد مفهوماً أساسياً في توضيح العلاقة  
 بين المجالات الوظيفية المختلفة والتي تقوم المنظمة بتحليلها وتقييمها  
 ( كالإنتاج ، والتسويق ، والتحويل ..... الخ ) . بل يرى بعض الافراد أن  
 مفهوم دورة حياة المنتج يعد الأساس الذي ينبغي أن توضع بناء على تحليله  
 الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة ( Hofer , 1975 ) . وبهذا يعد تفكير  
 هؤلاء الافراد مبالغاً فيه الى حد ما ، إلا أن هذا المفهوم في الحقيقة يعد  
 عاملاً هاماً جداً في اختيار استراتيجيات المنظمة وصفة خاصة لتلك  
 المنظمات التي تعمل في خط منتجات محدود ..

ويفيد مفهوم دورة حياة المنتج في تحديد درجة ملائمة الاداء في  
 مختلف المجالات الوظيفية بالنسبة لمنتج معين في لحظة زمنية معينة .  
 ويعبر الشكل رقم ( ٤ - ٣ ) عن مفهوم دورة حياة المنتج وعن المراحل  
 المختلفة في هذه الدورة والتي يمر بها المنتج . كذلك يوضح الجدول رقم  
 ( ٤ - ٣ ) الاختلافات في بعض القضايا الاستراتيجية باختلاف المراحل  
 التي يمر بها المنتج في دورة حياته . والان دعنا ننظر عن قرب الى كل  
 مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج ومناقشة بعض القضايا الاستراتيجية  
 المرتبطة بكل مرحلة منها .



شكل (٤-٣) دورة حياة المنتج وموقع بعض المنتجات عليها

ولكن قبل أن نتعرض لهذه المراحل بالتفصيل فالتا لا بد وأن نشير الى أن مدة الدورة لكل منتج سوف تختلف اختلافاً كبيراً من منتج لآخر . كذلك فان الفترة التي يقضيها المنتج في كل مرحلة تختلف أيضاً باختلاف طبيعة المنتج ذاته . كذلك يلاحظ أننا نتحدث عن منتجات وليس عن علامات أو ماركات داخل كل منتج . وتترقب طول دورة حياة المنتج على عدد من العوامل أهمها ما يلي :

- (١) معدل التطور التكنولوجي .
- (٢) سهولة الدخول الى الاسواق بواسطة المنظمات .
- (٣) درجة توافر بعض المنتجات البديلة .
- (٤) درجة قبول السوق للمنتج الجديد .

فبصفة عامة يمكن القول بأن معدل التغير السريع في التكنولوجيا ، وسهولة دخول المنافسين الى الاسواق الخاصة بالمنتج ، ووفرة البدائل للمنتج ، والقبول الضعيف للمنتج في الاسواق يؤدي الى سرعة انتقال المنتج في المراحل المختلفة من دورة حياته . دعنا الآن ننظر الى كل مرحلة من مراحل الدورة .

المرحلة	التمهيد	التحويل	الانتاج والعمليات	الموارد البشرية	البحوث والتطوير
التكدير	معرفة المستهلكين مصادر التمويل مبيعات مختلفة الحجم	تعلق لدى صاحب الاستثمار في قدر المنتج أو استخدامه	انتاج ميداني انتاج باحجام صغيرة معارضة الانتاج بناء على التكاليفات التركيز على فعالية الانتاج لخدمة	معارضة جلب مهندسين ذوي قدرات عالية اختيار وتدريب رجال البيع تنمية عدد من الرسائل المساعدة في البيع	استيعاب المنتج استيعاب العملية الانتاجية تسجيل براءات الاختراع المنتج الجديد
التدوير	تعلق الاضرار على العمليات دخول بعض المنافسين تنمية العلاقة - للسلامة البحث عن فرص مزايا جديدة	ادارة الانتاج زيادة الانتاج التدوير في اوقات انخفاض حسين كلفة الانتاج والتصدير	معارضة تلبية الطلبات الترويج في الطاقة الانتاج بحجم كبير	تصدير وتدريب العاملين فهم اسس الانتاج مراجعة الشكر من تلبية عمليات لمرتبطة	خلق نماذج في المنتج استيعاب العمليات الانتاجية معارضة تنمية جدول المنتج
التوزيع	مزايا منافسة جديدة زيادة الاضرار على الترويج البحث عن أسرار جديدة البحث عن منافس جديد معارضة المنافس على صحة الشركة ليس السوق زيادة فعالية التوزيع	لتحليل الانتاج والترويج تحليل التكاليف	ظهور الطاقة المنافسة الرقابة على المنافسين معارضة الترويج في الانتاج تحليل كلفة الانتاج	تعليم في قدر المنافسة الأخذ بنظام الاقتراحات الانطلاق على نظام كلفة تحليل عمليات لمرتبطة	استيعاب مبيعات المنتج استيعاب فعالية الانتاج التركيز بصورة اعم على تقديم بدائل للمنتج الوصول الى منتجات جديدة
التصدير	تخفيض التكاليف تصدير بعض اسرار العمليات انخفاض حصة المنافسة تحليل فترات الترويج تنمية حجم الترويج والاعلان بصفة خاصة	لتحليل الايرادات معارضة جميع مصادر الربح كاد ترتفع الأسعار تصدير من لاسرزة التكلفة عن الحاجة التحكم في استراتيجية المصادر أو المخرج للمرحلة تحويل عملية خروج النافسين	زيادة فعالية الانتاج الرقابة على المنافسين التخفيض من التوزيع في المنتجات	الاستعانة بالبرامج المعدنية والرقابية الاستعانة من بعض العاملين تحويل العاملين الى مجالات أخرى	التركيز الشديد على التصات العملية تحليل كلفة الانتاج تصنيع للملاحة الى اذني حد مكن

جدول ( ٢-٤ ) تأثير دورة حياة المنتج على بعض القضايا الاستراتيجية في المجالات الرئيسية المتعلقة .

١ - مرحلة التقديم : فى هذه المرحلة تكون مبيعات المنتج منخفضة ولكنها تتزايد بتزايد قبول السوق له . وقد تختفى الارباح كلية فى هذه المرحلة أو قد تظهر بصورة محدودة جداً ويعود ذلك الى ارتفاع التكاليف . وإذا كان المنتج يتصف بالحدادة ( أى ليس له مثيل من قبل ) فان الجهود التسويقية تعد العنصر الرئيسى فى نجاحه فى السوق من عدمه . فالاعلان يقلل للمستهلك ما هو هذا المنتج ، وما الذى يقدمه له من منافع ، وأين يمكنه الحصول عليه . كذلك فان بعض المجهزات اللازمة لدفع الافراد الى تجربة المنتج ، وكذلك الاهتمام بالبيع الشغصى تعد من الامور الحيرية والهامة فى هذه المرحلة . وينصح عادة فى هذه المرحلة الا تحاول المنظمة تقديم هذا المنتج الحديث الى السوق ككل ولكن تحاول تقديمه :  
أ - قطاع سوقى محدود . كذلك فان الاهتمام باستراتيجيات التوزيع ( من سذ التوزيع ) تعد هامة جداً حيث تعمل المنظمة على اقتناع عدد من الوسطاء بقبول هذا المنتج ، كما أن عليها أن تتقنع تلك العناصر التى تقبل التعامل مع المنتج على توفير مكان مناسب لهذا المنتج داخل المتجر ( المكان المناسب على الارفف ) :

كذلك فان استراتيجية تمويل المنتج الجديد تعد من الاستراتيجيات الهامة . فالمنتج فى هذه المرحلة يدر إيرادات محدودة ولكنه فى نفس الوقت يتطلب نفقات عالية . ومن هنا فان التدفق النقدى لهذا المنتج فى هذه المرحلة يكون تدفقاً سالباً ( التدفق النقدى الخارج أكبر من التدفق النقدى الداخلى ) . وفى هذه الحالة فان المنظمة تعمل على الاستفادة بالإيرادات التى تولدها المنتجات الأخرى والتى توجد فى الاسواق فى مرحلة النمر وذلك لتمويل هذا المنتج الجديد بصورة مؤقتة . وإذا كان هذا الحل غير متوافر للمنظمة فان عليها أن تقبل المنتج الجديد من خلال الاقتراض الخارجى . والى جوار ذلك فان على الادارة المالية أن تقرر ما اذا كان من الافضل أن تستمر فى تمويل هذا المنتج أم من الافضل التوقف عن ذلك والغاء فكرة بيع وانتاج هذا المنتج بالكامل .

وفى هذه المرحلة تكون أدوات ووسائل الانتاج بدائية فى طبيعتها . وقد تلجأ المنظمة الى التعاقد من الباطن مع بعض المنظمات الأخرى على

انتاج هذا المنتج أو حتى استئجار الطاقة بدلاً من شرائها . وعلى هذا الأساس يكون حجم الانتاج محدوداً وتعمل المنظمة فى هذه الفترة على خدمة المنتج وتحسينه بصورة مستمرة .

وقتل عملية جذب الافراد الكفاء الى المنظمات الصغيرة الحجم مشكلة أساسية عندما يكون المنتج الذى تقدمه هذه المنظمات فى هذه المرحلة . فالاجور التى تدفع للإدارة العليا والوسطى عادة ما تكون صغيرة اذا ما قورنت بتلك التى تدفع فى منظمات أخرى . وفى بعض الاحيان قد يعتمد صاحب الفكرة الجديدة على مفهوم المشاركة فى الملكية فى جذب ادارى ذوى قدرات ادارية عالية . كذلك يكون من المهم فى هذه المرحلة اختيار وتدريب القوى البهيمة الملائمة . كما تعمل المنظمة على خلق بعض وسائل البيع المساعدة فى محاولة لتسهيل عمليات البيع للمنتج الجديد .

وفى هذه المرحلة فان وحدة البحوث والتنمية تعمل على تعديل المنتج من خلال الوصول الى بعض الطرق التى تحسن من شكله ومن ادائه ، أو من خلال متابعة المشكلات التى يثيرها المستهلك ومحاولة علاجها والتغلب عليها . كذلك فان عملية تحسين العملية الانتاجية ذاتها تشغل ذهن العاملين فى هذه الوحدة ومحاولتهم الوصول لآلات ومعدات انتاجية تحسن من العملية الانتاجية ذاتها . واخيراً فان هذه الادارة تعمل على حماية المنتج الجديد ، أو العملية الانتاجية من خلال تسجيلها والحصول على براءات اختراع لها .

٢ - مرحلة النمو : فى هذه المرحلة تبدأ كل من المبيعات والارباح فى الزيادة بسرعة وتقتل هذه الفترة فترة ازدهار المنتج فى الاسواق حيث يتعلم المستهلك أن هذا المنتج هو الشيء الذى يريده . وفى هذه الفترة فان المشولية الأساسية لنشاط التسويق هو الحصول على طلبات الشراء ، ومحاولة تدعيم علامة أو اسم المنتج فى ذهن المستهلك ، وكذلك خلق درجة عالية من ولاء المستهلك لهذه العلامة أو الاسم . وفى الفترة الاخيرة من هذه المرحلة فان رجال التسويق يحاولون الوصول الى بعض القطاعات السوقية التى أهملت من قبل أو التى تم الدخول اليها ولكن بطريقة غير ملائمة .

وتراجع الوحدة المالية في المنظمة زيادة ملحوظة في الإيرادات والثبات  
عن زيادة المبيعات وانخفاض عناصر التكاليف . وفي هذه الفترة فلابد  
على القائمين على النشاط المالي أن يضعوا سياسات محددة لإدارة نشاط  
الائتمان وتحصيل أوراق القبض . وخلال هذه الفترة فإن المنظمة تسعى إلى  
زيادة الطاقة الانتاجية لمواجهة الطلب المتزايد في السوق والذي يعنى للوحدة  
المالية مزيداً من الاتفاق الاستشاري الرأسمالي في الطاقة الانتاجية . ومن  
هنا فإن البيزنسية لابد وأن تشمل عنصران واحداً للثغرات الجارية والآخر  
للزيادة في الاتفاق الرأسمالي . كذلك لابد وأن يعمل المدير المالي مع كل  
من مدير الانتاج ، ومدير البحوث والتنمية على تخفيض تكلفة الصالة  
كجزء رئيسي في التكلفة الكلية للانتاج . وفي هذه الفترة لابد من أخذ  
القرار الخاص بما إذا كانت المنظمة ستعمل على اختيار افراد جدد للعمل أم  
ستعمل العاملين الحاليين يعملون وقتاً إضافياً .

ومرحلة النمو هي مرحلة مثيرة بالنسبة لمدير الانتاج حيث تبدأ عملية  
الانتاج عند احجام كبيرة والتي تساعد على استخدام عناصر الانتاج بطريقة  
أكثر رشداً وقمالية . كذلك فقد تنطوي هذه المرحلة على شراء آلات جديدة  
( للتوسع في الطاقة ) والذي قد يستلزم إعادة التخطيط الداخلي للمصنع  
أو بناء بعض اماكن و تجهيزات انتاج جديدة وفي نفس الوقت فإن هذه  
الفترة قد تمثل اعباء اضافية على وحدة الانتاج حيث تبدأ وحدة التسويق  
في المتابعة المستمرة للطلبات التي تم اعطائها لإدارة الانتاج ، والالحاح في  
هذه المتابعة ، وفي معرفة أسباب عدم قيام المصنع بشحن الطلبات .

وخلال مرحلة النمو يكون هناك ضغطاً كبيراً على وحدة الموارد البشرية  
في المنظمة . فهذه الوحدة تكون مسئولة عن اختيار وتدريب عمال جدد  
وذلك في أقل وقت ممكن وباعداد كبيرة . كذلك تكون هناك حاجة إلى عدد  
أكبر من المشرقيين والاداريين للإشراف على ذلك العدد الكبير من الافراد  
العاملين بالمنظمة . وقد تحصل المنظمة على هؤلاء الإداريين إما من خلال  
اختيار وتعيين افراد جدد ، أو من خلال ترقية بعض الافراد الذين يعملون  
حالياً بالمنظمة . وتعد الطريقة الثانية طريقة تختصر الوقت الخاص بالتدريب

والذى يعد ضرورياً عند اتباع الطريقة الأولى . ولكن على الجانب الآخر فإنه يترتب على الترقية ضرورة قيام وحدة الموارد البشرية بالبحث عن أفراد جدد يحلون محل الافراد الذين تم ترقيتهم ، كما يكون عليها أن تقوم بتدريبهم واعدادهم بعد اختيارهم . وبعض المنظمات تفضل أن تدع الافراد الذين يعملون لديها بلا أى زيادة فى اعدادهم ولكن تجعلهم يعملون بعض الساعات الإضافية لمواجهة التوسع فى الطلب على المنتج . والمشكلة الأساسية هنا هو أن بعض الافراد قد يقبلون العمل لبعض الساعات الإضافية ، ولكن بعض الافراد الآخرين قد يرفضون القيام بذلك .

أما وحدة البحوث خلال هذه المرحلة فإن تعمل أساساً على تعديل العملية الانتاجية وتحسينها . كما تعمل على تصميم المنتج بطريقة تجعله متمايزاً عن ذلك المنتج الذى يقدمه المنافسون . وبعض الوحدات قد تعمل فى هذه المرحلة على وضع تصورات لبعض أفكار المنتجات البديلة والتي يمكن أن تحمل محل هذا المنتج عندما يصل الى مرحلة التدهور فى دورة حياته .

٣ - مرحلة الترويج : عندما يتم قبول المنتج بواسطة معظم المستهلكين المحتملين فإنه يدخل الى مرحلة الترويج . وفى بداية هذه المرحلة قد تستمر المبيعات فى الزيادة ولكن بمعدل متناقص ثم تبدأ بعد ذلك فى التناقص التدريجى . وتعمل الارباح الى حدها الاقصى فى الفترة الأولى من هذه المرحلة ولكن تبدأ بعد هذا فى التناقص نتيجة لارتفاع التكلفة . وفى هذه المرحلة تزداد شدة وحدة المنافسة بين المنظمات فى الاسواق . ولهذا فإن نشاط التسويق يكون مهتماً بمحاولة حماية حصة المنظمة فى السوق ، ومحاولة البحث عن قطاعات سريفة جديدة ، ومنافذ توزيع جديدة . ومن المجهودات التسويقية التى تبذل فى هذا الصدد البحث عن مناطق جغرافية جديدة لم يتم استخدام المنتج فيها ( مثل الاسواق الاجنبية ) ، أو إعادة خلق المركز النسبى للمنتج فى ذهن المستهلك بحيث يتم استخدامه بواسطة قطاعات جديدة من المستهلكين ، أو محاولة زيادة معدل الاستخدام بواسطة المستخدمين الحاليين .

أما النشاط المالى فتكون قضيتة الأساسية وشغله الشاغل هو الانخفاض فى هامش الربح للوحدة . ويعود ذلك الى محاولة خفض الأسعار ( كرد فعل أو بدء حرب سعرية ) ، وتقديم مجموعة من الخصومات للمشتري كمحاولة من جهاز البيع فى التخلص من الحجم الانتاجى الكبير ، وعدم رغبة المنظمة فى وجود مخزون متراكم من المنتج لديها . ولهذا فان تعاون النشاط الانتاجى فى خلق رقابة جيدة على المخزون يكون هدفاً أساسياً وذلك كمحاولة لخلق درجة عالية من التوازن بين القدرة على الوفاء بالطلبات وعدم وجود مخزون متراكم زيادة عن الحد المطلوب . ويحاول النشاط المالى تخفيض التكاليف الى ادنى حد ممكن حيث أن هذا التخفيض هو الذى يسمح للمنظمة بتحقيق ربح حتى عند بيع المنتج بسعر منخفض . ومثل ذلك السعر المنخفض هو الذى يحمى منتج الشركة من تهديدات السلع البديلة التى توجد فى الاسواق ( Kotler, 1980 ) .

وخلال هذه المرحلة فان اهتمام نشاط الانتاج والعمليات يكون مائلاً لاهتمامات النشاط المالى حيث أن كلا النشاطين يهتمان بقضيتى الطاقة الفائضة ، والمخزون السلى . فعندما ينخفض حجم الطلب يبدأ حجم الانتاج فى الانكماش ، أو قد يستمر حجم الانتاج كما هو مع الزيادة فى عدد البدائل الاختيارية للمستهلك من نفس المنتج مثل اللون ، والاحجام ، والملاح ..... الخ ، والذى قد يدفع المبيعات فى السوق الى الزيادة . ويؤدى ذلك الى أن يكون حجم الانتاج لكل نوع أقل من الانتاج بشكل واحد ، أو لون واحد .... الخ .

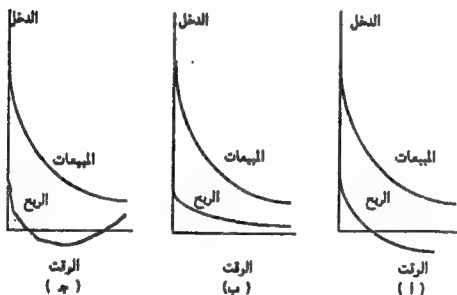
وفى المرحلة الاخيرة من النضج فان النشاط الخاص بالقوى البشرية يواجه مشكلة التخلص من العمالة الزائدة . كذلك فان فرص الترقية التى كانت توجد بالمنظمة اثناء فترة الرواج تبدأ فى الاندثار والاختفاء . وقد يتاح أمام النشاط الخاص بالافراد فرصة تحويل العمالة الزائدة فى هذا الخط الانتاجى الخاص بالمنتج الذى يواجه مرحلة النضج الى خطوط انتاجية لمنتجات أخرى تواجه زيادة فى الطلب عليها . ويتطلب ذلك بطبيعة الحال تقديم نوع من التدريب التحويلى الى هؤلاء العاملين . ويواجه نشاط

الافراد مشكلة أخرى وهى الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية للعاملين ،  
وبذاتيتهم للاداء . خلال هذه المرحلة . حيث تتجه كل من الروح المعنوية  
والدافعية الى الانخفاض الشديد خلال هذه الفترة . وقد يدفع نشاط الافراد  
العاملين بالمنظمة الى تقديم افكار جديدة لتحسين تكلفة الانتاج أو زيادة  
جاذبية المنتج فى السوق . وتشجيع الافراد على تقديم الافكار الجديدة هو  
مسئولية الوحدة المسئولة عن نشاط القرى البشرية فى المنظمة .

ومن الاستراتيجيات المستخدمة فى هذه المرحلة أن تحاول المنظمة القيام  
بأى تعديل فى المنتج بحيث تؤدي الى عودته الى مرحلة النمر . وتكون  
مسئولية القيام بهذه التعديلات من المسئوليات الرئيسية للنشاط الذى  
يعتلى القيام بالبحوث والتنمية . ومن هذه الافكار التى تعدل من المنتج أن  
تصل المنظمة الى استخدامات جديدة للمنتج مثل ما حدث لكريونات  
الصدريوم التى تقدمه شركة آرم وهانر . حيث كان المنتج يستخدم فقط فى  
اعداد الحيز والحلوى بالمتازل ، ولكن عندما انخفض الطلب على المنتج نتيجة  
توقف ربات البيوت عن اعداد الحيز والحلوى فى منازلهن فقد قامت المنظمة  
باكتشاف عدد من الاستخدامات البديلة مثل استخدام المنتج فى تنظيف  
الاسنان ، أو تنظيف السجاد والموكيت ، أو تعطير الاماكن المخلقة ، أو فى  
مقاومة الحرائق ، وغيرها من الاستخدامات . ولقد ترتب على ذلك عودة  
المنتج الى مرحلة النمر بعد دخوله مرحلة النضج . وقد تشتمل عملية  
تعديل المنتج تقديم بعض الملامح الجديدة التى يتم التوصل اليها فى الوحدة  
المسئولة عن نشاط البحوث والتنمية والتى تؤدي الى تحسين فى شكل أو  
جودة المنتج ذاته . كذلك يستطيع نشاط البحوث والتنمية المساهمة فى  
تخفيض التكاليف من خلال التحسينات التى يستطيع ادخالها على العملية  
الانتاجية الخاصة بالمنتج . فمن خلال اعادة تصميم الآلات والمعدات ، أو من  
خلال التعديل فى تدفق العمل اثناء عملية الانتاج قد تنخفض التكلفة .  
واخيراً فان هذا النشاط ( نشاط البحوث والتنمية ) لابد وأن يعمل خلال  
هذه المرحلة الى التوصل الى منتجات جديدة تحل محل هذا المنتج عندما  
يصل الى مرحلة التدهور .

٤ - مرحلة التدهور : فى هذه المرحلة يشهد المنتج انخفاضاً

شديداً في مبيعاته والذي قد يؤدي الى وصول المبيعات الى صفر عندما تقوم الشركة باسقاط هذا المنتج من مزيج منتجاتها . و اذا كانت المبيعات تنحدر في كل الاحوال الى الانخفاض الشديد فان الربح قد يأخذ عدة انماط والذي يتوقف على تصرفات المنافسين وعلى القوة النسبية التي تتمتع بها المنظمة . ويوضح الشكل رقم ( ٤ - أ ) ثلاثة انماط محتملة للربح خلال هذه المرحلة . والشكل رقم ( ٤ - ب ) يوضح نمط الربح للمنظمة الصغيرة الحجم ، أو المنظمات ذات التكلفة المرتفعة . فعندما تبدأ المبيعات في الانخفاض تصبح المنظمة غير قادرة على المنافسة المربحة ومن هنا فان احتمالات توقف المنظمة عن انتاج وتقديم هذا المنتج الى الاسواق تصبح عالية جداً . أما الشكل ( ٤ - ج ) فهو يعبر عن نمط الربح للمنظمة التي تحصل على حصة كبيرة في السوق وتكون تكلفة الانتاج لديها منخفضة . فتمثل هذه المنظمة تواجده انخفاضاً في كل من الربح والمبيعات ، ولكن نظراً للقوة النسبية التي تتمتع بها في السوق فانها يمكن الاستمرار في انتاج وتقديم المنتج الى السوق بصورة مربحة . وأخيراً فان الشكل ( ٤ - ٤ - ج ) يعبر عن ذلك الموقف الذي تواجده فيه المنظمة



شكل رقم ( ٤ - ٤ ) يعبر عن ثلاثة انماط مختلفة للربح خلال مرحلة تدهور المنتج

خسارة نتيجة تقديم المنتج الى الاسواق ولكنها تستطيع فى مرحلة متقدمة أن تستعيد السرق وتقوم ببيع المنتج مع تحقيق قدر من الارباح . وقد تحصل المنظمة على الربح أما من خلال انسحاب بعض المنافسين من السوق ، أو من خلال التحسينات التى قد تدخلها على هذا المنتج أو خلق مجالات جديدة لاستخدامه . والواقع أن مرحلة التدهور تقدم فرصة ذهبية للمنظمات التى تتصف بالكفاءة العالية فى اداؤها كى تحقق ارباح . ولكى تعمل المنظمة مع تحقيق قدر من الارباح خلال هذه المرحلة فان هناك عدد من النصائح التى يجب أن تعمل على الأخذ بها . ومن أهم هذه النصائح ما يلى ( Porter , 1980 ) :

- ١ - أن تتفادى المنظمة الدخول فى حرب مع منافسيها كمحاولة لزيادة حصتها فى الاسواق . فمثل هذه الحرب يتولد عنها ظهور حرب سريعة مع وجود فرصة محدودة لزيادة السوق ككل .
- ٢ - أن تحتفظ المنظمة بالصورة الذهنية العالية للجودة والخدمة للمنتج . فالتركيز على خلق صورة ذهنية للمنتج ترتبط بهجودته والقدرة على خدمة المستهلك هى التى تضمن للمنظمة الاستمرار فى هذه المرحلة .
- ٣ - أن تحاول المنظمة الاحتفاظ بالاداريين ذوى الكفاءة العالية وذوى القدرة على مواجهة المنافسة .
- ٤ - أن تحتفظ المنظمة بعلاقات طيبة وجيدة مع العاملين لديها . ويتطلب ذلك ابتعاد الادارى عن استخدام الاجراءات الروتينية المعقدة .
- ٥ - أن تبتكر المنظمة طرق جديدة فى تسويق المنتج وأن تعمل جاهدة على تخفيض التكاليف .

والواقع أن تكلفة تسويق المنتج تنخفض فى هذه المرحلة كما أن تردد الموزع وأصحاب المتاجر فى التعامل مع المنتج - نظراً لحجم المبيعات المنخفض والبطء - يؤول الى تخفيض حجم منافذ التوزيع الذى تتعامل معه المنظمة . ويؤدى ذلك الامر الاخير - بطبيعة الحال - الى انخفاض تكلفة التوزيع كذلك . يكون لزاماً على الفرد المسئول عن نشاط التسويق أن يقوم بتحليل متأنى للمستهلك والذى قد يترتب عليه اكتشاف قطاع كبير من المستهلكين

الذين لم يقوموا بشراء المنتج من قبل . كذلك تقوم المنظمة بتخفيض تكلفة الاعلان وتوجيه الجزء المتبقى من ميزانية الاعلان الى قطاع أصغر من السوق .

أما استراتيجيات النشاط المالى فانها تدور حول مسألة انخفاض الإيرادات ، والأرباح ، والمنافسة . وفى بداية مرحلة التدهور فان تخفيض السعر وبعض الاساليب الأخرى التي تشجع على زيادة المبيعات سوف تستخدمها المنظمة كمحاولة للبقاء فى السوق . وبطبيعة الحال تمثل تلك الممارسات عبئاً على إيرادات وأرباح المنظمة . أما بالنسبة للمنظمات التي تقرر الخروج من سوق المنتج فان النشاط المالى يكون مشغولاً فى هذه الحالة عن التخلص من الأصول التي كانت تستخدم فى انتاج وتقديم هذا المنتج . وقد يتحسن الموقف المالى للمنظمة اذا خرج عدد من المنافسين من السوق وترك المنظمة تعمل فى سوق يتصف باحتكار القلة ، أو الاحتكار والذي يسمح للمنظمة بالقيام برفع سعر المنتج ومن ثم زيادة إيراداته .

والواقع أن الشركات القوية فى السوق تكون فى وضع يسمح لها بأن تساعد بعض المنافسين على الخروج بسرعة من الاسواق . ويقول بورتر فى هذا الصدد أن هناك عدد من التصرفات التي يمكن أن تقوم بها المنظمة لكي تقلل من المنافسة ( عن طريق تشجيع بعض المنافسين على الخروج من السوق ) . ومن أهم هذه التصرفات ما يلى ( Porter , 1980 ) :

(١) شراء الحصة السوقية للمنافس عن طريق الشراء والاستحواذ على شركته .

(٢) العمل على إزالة العقبات التي قد تمنع المنافس من الخروج من السوق مثل شراء آلاته أو عقوده أو المواد المتبقية ، أو مخزونه السليم .... الخ .

(٣) اظهار الالتزام المالى بالاستمرار فى السوق على الرغم من تقلص وانخفاضه .

(٤) تنمية ونشر بعض المعلومات التي يمكن الوثوق بها حول عدم وجود مستقبل للصناعة التي تعمل بها المنظمة .

(د) زيادة مقدار المصلحة للمنظمات الاخرى البالية فى السوق بعد خروج عدد من المنافسين .

أما الامر الذى يشغل نشاط الانتاج والعمليات فهد ادارة المخزون السلى ومواجهة حجم الانتاج الصغير فى كل مرة يتم اعداد الآلات فيها للانتاج . ويكون حجم الانتاج صغيراً نظراً لانخفاض الطلب ورغبة المنظمة فى عدم وجود مخزون سلى راكد بحجم كبير . ومن الاشياء التى يمكن أن يلجأ اليها نشاط الانتاج والعمليات لزيادة فعالية الانتاج هو التقليل من التوزيع فى تشكيله المنتج ذاته ( كالحجم ، واللون .... الخ ) . وقد تلجأ المنظمة الى بديل آخر وهو أن تتفق مع بعض المنظمات الأخرى على انتاج بعض الطلبات الخاصة بها فى مقابل مبلغ محدد . ويؤدى هذا البديل الى تخفيض حجم رأس المال المستثمر فى المواد الاولية ، أو الآلات والمعدات ، أو الاجزاء اللازمة للانتاج . ويمكن للمنظمة أن تستخدم هذه الاموال التى تم توليفها فى مجالات استخدام أخرى .

وينفس منطق وجود طاقة آلية فائضة فان المنظمة تواجه مشكلة وجود عمالة زائدة أيضاً . ولهذا فان نشاط الافراد يواجه مشكلة التخلص من هذا الفائض إما بدفع الافراد الى اعتزال الخدمة مبكراً أو من خلال الاستقناء عن عدد من العاملين . والواقع أن الروح المعنوية للعاملين ودافعيتهم للأداء تنخفض بشدة خلال هذه الفترة ويكون لزاماً على نشاط القوى البشرية فى المنظمة أن يواجه هذه المشكلة . بل يمكن القول بأن خوف كل فرد من أن يكون هو الضحية القادمة لهذا التدهور فى السوق يؤدى الى انخفاض انتاجيته بشدة . ويكون أيضاً من مسئولية النشاط المسئول عن القوى البشرية فى المنظمة أن يواجه هذه المشكلة .

واخيراً فان نشاط البحوث والتطوير لا يحاول أن يعطى جهداً ووقتاً كبيراً لهذا المنتج الذى دخل الى مرحلة التدهور . وتكون هذه الجهود مقصورة على محاولة الوصول الى تخفيض فى تكلفة الانتاج إما من خلال الوصول الى مواد أقل تكلفة والتي يمكن استخدامها فى انتاج المنتج أو من خلال تحسين العملية الانتاجية ذاتها . أما المجهود والوقت

الأكبر لهذا النشاط فإنه ينبغي أن يكون مرجعاً ناحية الوصول إلى بديل جيد لهذا المنتج .

## تحديد الفرص ، والتحديات وجوانب القوة والضعف

تعرضنا في الفصل السابق لتحليل عناصر البيئة الخارجية للمنظمة . وفى هذا الفصل تناولنا تحليل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة . وهذان النوعان من التحليل يهدفان أساساً إلى تحديد الفرص والتحديات التى تواجه المنظمة ، وكذلك تحديد جوانب القوة والضعف فى أدائها . وعلى وجه التحديد فإن تحليل البيئة الخارجية لابد وأن ينتهى إلى تحديد الفرص والتحديات . أما تحليل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة فهو ينتهى إلى تحديد جوانب القوة والضعف بالمنظمة . والسؤال الذى يطرح نفسه الآن كيف يمكن الوصول إلى ذلك ؟ دعنا ننظر إلى ذلك الموضع فى هذا الجزء من الكتاب .

١ - تحديد الفرص والتحديات : هناك الآلاف من المتغيرات البيئية التى توجد أمام الإدارى المسترل عن القيام بالتخطيط الاستراتيجى فى المنظمة . ومهمة هذا الإدارى تحليل هذه المتغيرات لمعرفة ما هى الفرص المتاحة أمام المنظمة حتى يمكنها التخطيط لاستغلالها ، أو ما هى التحديات التى ينبغي على المنظمة أن تتفادها . وفى هذا الصدد فإن على الإدارى أن يمر بثلاثة مراحل أساسية :

(أ) تحديد المتغيرات البيئية الخارجية ذات العلاقة بميدان عمل المنظمة : وقد تم ذلك عند قيام الإدارى بدراسة عناصر البيئة الخارجية العامة والخاصة .

(ب) تحديد الأهمية النسبية لهذه المتغيرات بالنسبة للمنظمة : وفى هذا الصدد يمكن استخدام بعض نماذج التنبؤ المذكورة فى الفصل السابق لوضع ترتيب للمتغيرات والتى يعكس الأهمية النسبية لكل متغير من هذه المتغيرات . ومن النماذج التى يمكن استخدامها فى تحديد الأهمية النسبية ذلك النموذج الذى يعتمد على الحكم الشخصى لرجال

الإدارة العليا لأهمية كل متغير من المتغيرات البيئية للمنظمة . ويعتمد هذا النموذج على استخدام مقياس يوضح تأثير المتغير على المنظمة والذي يتراوح بين (0-) ، (0) لكل متغير من المتغيرات البيئية . وفي ظل هذا المقياس فإن إعطاء المتغير قيمة مقدارها (0) تعنى أنه يمثل فرصة جيدة للمنظمة ، أما إعطاؤه درجة قيمتها (0-) فإن ذلك يعنى أن المتغير يمثل تهديداً شديداً للمنظمة ، وأخيراً فإن إعطاء المتغير قيمة مقدارها ( صفر ) فإن ذلك يعنى حياد هذا المتغير ( أى عدم تمثيله للفرصة أو التهديد ) . أما الأهمية النسبية للمتغير فإنها تعطى مقياساً يتراوح بين ( صفر إلى ١٠ ) . ويحدد هذا النموذج فى تحديد الأولويات للفرص المتاحة أمام المنظمة والتي لا بد من الاستفادة بها من خلال القيام بالتخطيط الاستراتيجى .

(ح) وفقاً لهذا النموذج فإن كل متغير يحصل على قيمتين ، الأولى توضح الأهمية النسبية له ( قيمة بين صفر ، ١٠ درجات ) ، والثانية تعبر عن درجة تأثير المتغير على عمل المنظمة ( قيمة تتراوح بين (0-) ، (0) ) . ويتم ضرب هاتان القيمتان للحصول على درجة واحدة لكل متغير . ومن هنا فإن الدرجة التى يمكن أن يحصل عليها أى متغير موضع التحليل ستكون بين (0-) ، (0) . حيث تكون (0-) قيمة تدل على أن المتغير ذو أهمية شديدة للمنظمة ولكنه يمثل تهديداً خطراً لها ، أما قيمة (0) فإنها تعنى أن المتغير أيضاً له أهمية شديدة للمنظمة ولكنه يعكس فرصة ممتازة لها . أما إذا كان مجموع الدرجات ( صفر ) فإن ذلك مرة أخرى يعنى حياد المتغير موضع التحليل . وفى ضوء الدرجة الفعلية التى يحصل عليها المتغير يمكن تحديد أولويته وتلخيص معناه بالنسبة للمنظمة . دعنا نأخذ مثلاً والذي يوجد فى الجدول رقم (٤-٤) وذلك لشركة سونى العالمية فيما يتعلق بمنتج الفيديو كاسيت . إن هذا الجدول يوضح أن حاجة الفرد إلى شرط فيديو يمكن التسجيل عليه لفترة زمنية أطول هو أول أو أفضل الفرص المتاحة .

العامل البنى الخارجى	الأهمية النسبية ( صفر - ١٠ )	التأثير ( - إلى + )	الوزن أو الأهمية النسبية للعامل
الهيئة الفنية ( التكنولوجيا )	٨	٤+	٢٢+
مدة أطول لشريط التسجيل	١٠	١-	١٠-
تحسين القطع والأجزاء للجهاز	٩	٤-	٣٦-
الهيئة السياسية والقانونية	١٠	٣-	٣٠-
وضع قيود على الواردات	١٠	٥-	٥٠-
الهيئة التنافسية	٧	٢-	١٤-
أجهزة VHS جديدة بواسطة المنافسين	٤	١+	٤+
قيام شركة منافسة باستعداد جهاز			
حام من السوق والقيام بتوزيع			
جهاز VHS بدلاً منه			
المستهلك			
عدم القدرة على تقدير الجودة العالية			
الحكومة			
تتبع عملية التسجيل لشروط الفيديو			

جدول رقم ( ٤-٤ ) يوضح الفرص والتحديات أمام الشركة سونى بالنسبة لمنتج الفيديو كاسيت .

أما أكبر التهديدات التى تواجه شركة سونى فيما يتعلق بمنتج الفيديو فهو قيام شركة زينيث Zenith باستعداد تسجيل الفيديو البيتاماكس Beta Max من السوق وإحلاله بمنتج الفيديو V . H . S مع ملاحظة أن شركة سونى لا تعمل إلا فى مجال إنتاج الفيديو البيتاماكس والذى يراجه مشكلة كبيرة فى مبيعاته وعدم إقتران المستهلك العالمى بهذا الجهاز. وانسحاب الشركة المنافسة من هذا السوق قد يدهم من هذه الصورة النهائية السيئة عن هذا المنتج فى السوق . وعلى ذلك التهديد الخاص بوضع بعض الدول لقيود على استيراد أجهزة الفيديو بها أو منع دخوله الى الدولة بالكامل ( ٣٦ - ) . وعلى ذلك التهديد الخاص بتقديم بعض المنافسين لأجهزة

فيديو جديدة فى السوق ( ٣- ) . لاحظ أيضاً أن تدخل الدولة لوضع تشريعات خاصة بالتسجيل على شرائط الفيديو V.H.S على الرغم من أن درجته ايجابية (٤) إلا أن قيمة الدرجة منخفضة والتي تعنى أن هذا المتغير لن يؤثر على استراتيجيات شركة سونى .

٢ - تحديد جوانب القوة والضعف : بنفس النموذج المستخدم فى تحديد الفرص والتهديدات يمكن للمنظمة أن تحدد جوانب القوة والضعف لديها عقب أن تنتهى من التحليل لعناصر البيئة الداخلية بالمنظمة . وتمر هذه العملية بنفس المراحل الثلاثة السابقة . والجدول رقم (٤-٥) يعبر عن مثال لتحديد جوانب القوة والضعف لنفس الشركة ( سونى ) بالنسبة لمنتج الفيديو . ويظهر هذا الجدول أن أكبر قوة تتمتع بها هذه الشركة هى السمعة الحالية فيما يتعلق بعفاؤها على جودة عالية جداً لمنتجاتها ، كذلك الخبرة التي تتمتع بها الشركة فى مجال تنمية الآلات الالكترونية التكنولوجية واللازمة لانتاج هذا المنتج . أما نقطة الضعف الأساسية لشركة سونى هى اعتمادها اعتماداً وحيداً على المنتجات الالكترونية الموجهة الى المستهلك النهائي ( ٤٥ - ) .

المتغير الداخلى	الأهمية النسبية (مصر الى ١٠)	التركز النسبى للمنظمة (٥الى٥)	الزمن النسبى
<b>التصويق :</b>			
حصة محدودة فى السوق المحلى	٥	٣-	١٥-
سمعة الميزة للمنتجات الخاصة بالشركة	٩	٥	٤٥
التركيز على المنتجات الالكترونية للمستهلك	٩	٥-	٤٥-
<b>العمليات :</b>			
الخسارة الحالية للمنتج	٥	٤-	٢٠-
منتجات جديدة متعددة مع هامش ربح محدود	٨	٣-	٢٤-
<b>الانتاج والعمليات :</b>			
وجود مخزون زائد عن الحد من المنتج	٦	٤-	٢٤-

٢٦	٤	٩	وجرد أحدث آلات الإنتاج التوى البشرية :
٢٤	٣	٨	ولاء العاملون للمنظمة
٢٦	٤	٩	وجرد متخصصون فى الجودة البحوث والتنمية :
٤٥	٥	٩	اخرعات متقدمة فى مجال الالكترونيات
٢٢	٤	٨	وجرد ميزانية كبيرة للبحوث الادارة :
٢٢-	٤-	٨	السيطرة بواسطة المؤسسون معظم الاداريين بذرا بالمثل
٢٢-	٤-	٨	داخل المنظمة فى مناصب أقل

ونظراً لأن هذا السرق يتسم بمنافسة شديدة وباستمرار حرب الاسعار فيه ، ووجرد عدد كبير من المنتجات الجديدة فان الشركة قد قررت الاعتماد على هذا السوق بنسبة ٥٠٪ فقط بدلاً من ٨٠٪ وذلك باتباع استراتيجية التنوع . أما نقطة الضعف الثانية فى الشركة فهي اعتمادها على السيطرة الشديدة بواسطة مؤسسى الشركة ، وعدم تنوع خبرة الاداريين العاملين بها نظراً لوصل معظمهم الى المناصب الادارية العليا من خلال الترقيبة من داخل المنظمة .

### تحديد جوانب القوة الى مزايا تنافسية للمنظمة :

إن دراسة جوانب القوة والضعف فى المنظمة تهدف أساساً الى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة فى الاسواق التى تعمل بها . والسؤال المطروح هنا هو كيف يمكن للمنظمة أن تحلل جوانب القوة والضعف لديها الى مزايا تنافسية تستطيع بواسطتها أن تواجه المنظمات المنافسة لها فى الاسواق ؟ الواقع أن بورتر يجيب على هذا السؤال بقوله أن أمام المنظمة على الأقل ثلاثة انراخ من المزايا التنافسية والتى يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين

وهى : (١) القيادة فى التكلفة ، (٢) والتمايز ، (٣) والتركيز  
( Porter , 1980 ) . دعنا ننظر الى هذه الاستراتيجيات الثلاث .

١ - استراتيجية القيادة فى التكاليف : تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية اذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح . ويمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام العديد من الطرق والتي أهمها ما يلى :

(أ) تنمية حضارة تنظيمية تركز أساساً على الاهتمام الواشى للعاملين بشأن التكلفة . وفى ظل هذه الحضارة فان جميع العاملين بالمنظمة يضعون نصب اعينهم من قصد - مسألة التكاليف وضرورة العمل على تخفيضها الى أدنى حد ممكن .

(ب) محاولة تقديم منتج أساسى دون أى نوع من الكماليات الإضافية والتي تؤدي الى زيادة تكلفة انتاجه .

(ج) تعديل الانشطة والعمليات ذات التكاليف العالية . فمثلاً لو كانت بعض العمليات الانتاجية تتم بصورة يدوية أو نصف آلية وكان ذلك يؤدي الى زيادة التكاليف فان الادارة يمكن أن تحل محل هذه العمليات بعض العمليات الآلية منخفضة التكاليف .

(د) محاولة استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج بشكل واضح .

( هـ ) استخدام بعض الاعلانات أو وسائل الترويج للسلعة بصورة خلاقة وجديدة والذي قد يترتب عليه تخفيض المبالغ الكلية التى تنفق على نشاط الاعلان أو نشاط الترويج .

(و) محاولة المنظمة للبيع مباشرة الى المستهلك أو الاستغناء عن بعض الوسطاء فى عمليات التوزيع .

(ز) محاولة تعديل موقع المنظمة بحيث تكون أقرب الى المستهلك أو الى مصادر التوريد .

(ج) محاولة خلق درجة عالية من التكامل سواء كان ذلك تكاملاً رأسياً أمافياً أو رأسياً خلقياً .

(ط) تركيز الشركة على انتاج قدر محدود من السلع والخدمات والتي تستخدم قطاع سوقى محدد .

والواقع إن محاولة الشركة للوصول الى مركز قيادى فى التكاليف ليس من الأمور السهلة حيث تواجه المنظمة عند رغبتها فى تحقيق هذه القيادة العديد من المشكلات . ومن أهم هذه المشكلات ما يلى :

(١) تركيز المنظمة على جانب واحد من جوانب التكلفة . فقد تعمل المنظمة على تدنيه تكاليف الانتاج الى ادنى حد ممكن ولكن فى نفس الوقت - ونتيجة لتركيز المنظمة على تكلفة الانتاج - قد ترتفع تكلفة التسويق والتوزيع عن تلك التى توجد فى المنظمات المنافسة بصورة كبيرة .

(٢) إغفال قدرة المنظمة على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فعالية . فمعظم المنظمات لاكتشف هذا المصدر التكاليفى الهام الا عندما يمر السوق بمرحلة الركود الاقتصادى. ويمكن للمنظمة أن تتعاون مع المورد على خفض تكاليف انتاجه ومن ثم تمكينها من شراء ما تحتاجه من مستلزمات انتاج عند سعر أقل .

(٣) إهمال بعض جوانب التكاليف والتي تمثل نسبة محدودة من التكلفة الكلية للمنظمة .

(٤) عدم فهم الادارة للعوامل التى تؤثر على تكلفة الوحدة . فمثلاً خدمة سرق قرمى يتسم بالانتشار الجغرافى قد يؤدى الى زيادة التكاليف عن خدمة سرق محلى مركز .

(٥) عدم الوعى بالعوامل التى قد تقلل من الربح الناشئ عن الحجم الكبير للانتاج . فمثلاً اضافة عدد متنوع من اشكال والوان المنتج يؤدى الى تقليل حجم الانتاج لكل صنف ومن ثم يقلل من الاستفادة بقرورات الحجم الكبير للانتاج .

(٦) عدم توجه محاولات تخفيض الإنتاج إلا بالمعاملات الحالية والمستخدمة في المنظمة . ففى ظل هذا التوجه لا تحاول الادارة البحث عن طرق جديدة ، أو عمليات جديدة ولكن تحاول تعديل ما هو موجود فقط .

(٧) قد تقع المنظمة فى مشكلة عندما تحاول التقليل من الاشكال والانواع والاملاح المختلفة للمنتج سعياً وراء تخفيض التكاليف والذي قد يؤدي الى عدم وجود عناصر يمكن للمنظمة أن تبني عليها نماذج المنتج فى السوق الأمر الذى يؤدي الى عدم القدرة على المنافسة .

٢ - استراتيجية التمايز : تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً ( ميزة تنافسية ) من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التى يقدمها المنافسون . ومثل ذلك التمايز يمكن المنظمة من فرض السعر الذى تراه مناسباً ، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة ، وسمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها . وهناك سبلتان لتحقيق هذا التمايز . الوسيلة الأولى تتمثل فى محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التى يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة . أما الوسيلة الثانية فانها تتمثل فى محاولة المنظمة خلق مزايا فريدة فى أداء المنتج عن تلك التى توجد فى منتجات المنافسين . وبصورة أكثر تحديداً فان التمايز يمكن الوصول اليه بأحد الطرق الآتية :

(١) تقديم خدمات أو ضمانات مميزة للمستهلك .

(٢) تخفيض تكاليف الإنتاج ومن ثم تخفيض سعر المنتج .

(٣) التقليل من الخدمات التى تقدم للمستهلك فى مقابل تخفيض سعر المنتج .

(٤) جعل عملية العناية للمنتج أسهل أو أقل تكراراً .

(٥) تقليل الحاجة الخاصة بالمستهلك الى بعض جوانب التذعيم الأخرى بغرض استخدام المنتج .

(٦) تقديم تخفيض كبير فى سعر المنتج الجديد عند مبادلة منتج آخر قديم .

(٧) ترفير درجة عالية من التكامل فى المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى .

(٨) تحسين درجة الراحة فى استخدام المنتج أو جعل استخدام المنتج أسهل .

(٩) تصميم المنتج بحيث يمكنه أداء العديد من الوظائف ، أو على العكس تنميته ليكون منتجاً متخصصاً يصلح للاستخدام المتخصص فى مجال واحد .

(١٠) جعل من الممكن تفصيل المنتج وفقاً لطلبات وطلب المستهلك ( المرونة فى انتاج أى شكل يطلبه المستهلك ) .

(١١) العمل على مقابلة بعض الحاجات غير الاقتصادية مثل الحاجة الى التفاهر ، أو الراحة ، أو المركز الاجتماعى .

وينبغى على المنظمة عندما تأخذ باستراتيجية التمايز أن تكون على حذر من الوقوع فى بعض الاشرار الخداعية لهذه الاستراتيجية . ومن أهم انواع الشرك الخداعى التى تظهر فى حالة تطبيق هذه الاستراتيجية ما يلى :

(١) محاولة المنظمة التركيز على أحد ملامح المنتج فى خلق التمايز علما بأن المستهلك لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدى الى تحسين ادائه أو الى خفض للمخاطر أو التكاليف التى يتحملها .

(٢) محاولة التصادى فى خلق التمايز والذي قد يترتب عليه الارتفاع الشديد فى تكاليف الانتاج مع وجود خصائص فى المنتج قد لا يحتاج اليها المستهلك أو قد يستغنى عن وجودها فى مقابل سعر أقل .

(٣) عدم قدرة المنظمة على خلق ذلك التمايز الذى لا يستطيع المنافس تقليده بسهولة. وفى هذه الحالة تضع كل مجهودات المنظمة لخلق التمايز هباءً وتخسر المنظمة كل ما تم دفعه وانفاقه على هذا التمايز .

(٤) عدم قدرة المنظمة على حساب التكلفة والمنافع المترتبة على خلق التمايز . حيث يمكن أن تعمل الشركة على خلق تمايز فى منتجها لعدد محدود جداً من المستهلكين الأمر الذى قد يزدى الى عدم قدرتها على تغطية تكلفة هذا التمايز .

(٥) محاولة المنظمة فرض سعر عالى جداً فى مقابل ما يتمتع به المنتج من تمايز .

٣ - استراتيجية التركيز : حيث أنه من الصعب أن يتماثل كل المستهلكين فى خصائصهم فان المنظمة تعمل على تقسيم السوق الى عدد من القطاعات السوقية واللى يضمن قدرأ معقولأ من التماثل بين مستهلكى كل قطاع على حدة . واستراتيجية التركيز تعتمد على استخدام أحد الاستراتيجيات السابقة فى قطاع سرى معدد . فالمنظمة وفقاً لهذه الاستراتيجية لاتعمل فى السوق ككل ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق . ومع هذا التركيز على قطاع محدد قد تستخدم المنظمة إما استراتيجية القيادة فى التكلفة أو استراتيجية التمايز . وتتميز استراتيجية التركيز بكونها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقى بطريقة أفضل . فكل موارد ومجهرات المنظمة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده . فهى بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطأ متكاملأ من المنتجات ، وتقديم قدر عالى من الخدمات للمستهلك ، وكذلك القدرة العالية على الاستجابة لأى تغيير قد يطرأ على حاجات المستهلكين .

ولكى تستطيع المنظمة اتباع أو استخدام هذه الاستراتيجية بنجاح فلا بد لها وأن تراعى ما يلى :

(١) العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقى المستهدف .

(٢) تفادى محاولة الدخول الى قطاعات سوقية يعمل بها المنافس بالفعل ومحاولتها تقسيم هذا السوق الى عدد من القطاعات السوقية الأصغر.

(٣) تجنب القطاعات السوقية التي يعمل بها بعض المنافسون والذين يتمتعون بقوة عالية في هذا القطاع .

(٤) أن تكون المنظمة علي علم تام بأي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية ، أو في نوع المشتري للسلعة والذي قد يؤدي الى تخفيض الحاجة الى المنتج الذي تقوم الشركة بتقديده .

(٥) متابعة معدلات النمو في القطاع السوقي المستهدف . فالسوق الذي ينمو بسرعة كبيرة قد لا يكون دعوة مفتوحة للمنافسين للدخول الى هذا السوق . أما السوق الذي ينخفض معدل نموه فانه يجعل القطاع السوقي ذو حجم غير مربح بالنسبة للمنظمة عندما تعمل فيه .

## مراجع الفصل الرابع

- (1) Bates , D. and D. Elderedge ( 1984 ) , Strategy and Policy , Dubuque , Iowa : W.C.Brown. P. 107 .
- (2) Chase, R. and N.J. Aquilano ( 1985 ) , Production and Operations Management , Homewood , ILL. : Richard D. Irwin. P.5.
- (3) Drucker, P. ( 1977), An Introductory View of Management , N.Y. : Harper and Row,publishers, P. 547.
- (4) Gibson, R. ( 1975 ) , " The High Cost of Hiring , " Nation's Business, February, PP. 85 - 86 .
- (5) Heneman , H., D. Schwab, J. Fossum, and L. Dyer (1983) , Personnel / Human Resource Management, Homewood , Ill. : Richard D. Irwin, P. 116 .
- (6) Hofer, C. ( 1975 ) " Toward a Contingency Theory of Business Strategy . " Academy of Management Journal, December P. 798.
- (7) Ivancevich, J. M. and W. F. Glueck ( 1983 ) , Foundations of Personnel , Plano, Texas, Business Publications, Inc., P.9.
- (8) Kotler, P. (1985 ) , Marketing Management , Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall.
- (9) Porter, M.E. ( 1980 ) , Competitive Strategy, N.Y. : Free Press.
- (10) Schmitt, R.W. (1985) . " Successful Corporate R&D. ," Harvard Business Review, May / June, PP. 124 - 128 .

- (11) Schonberger, R.J. (1985) Operations Management. Plano Texas : Business Publications Inc., P.34 .
- (12) Sondeno, S.R. (1985) . Small Business Management Principles, Plano, Texas : Business Publications Inc., P. 137.
- (13) Stanton, W.J. and C.Futrell ( 1987 ) , Fundamentals of Marketing, N.Y. : Mc Graw - Hill Book Company.
- (14) Stevenson, H.H. ( 1976 ) , "Defining corporate Strength and Weaknesses' " Sloan Management Review , Spring , PP. 51 - 68 .
- (15) Weston , T.E. and E.F. Brigham ( 1985 ) , Essentials of Managerial Finance, N.Y. : CBS College Publishing, PP. 471 - 473 .

## الفصل الخامس

### الاستراتيجيات البديلة

عقب أن تقوم المنظمة بتحليل بيئتها الخارجية العامة والخاصة فإنها تقوم بتحديد الفرص والتحديات التي تراجيها في ميدان أعمالها . ويعقب ذلك قيام المنظمة بتحليل بيئتها الداخلية من خلال تقييم الأنشطة الوظيفية بها ومن خلال تقييم النشاط الإداري وذلك للوقوف على جوانب القوة والضعف لديها . ويخدم ذلك التحليل بنوعيه قضية الوصول الى عدد من الاستراتيجيات البديلة والتي تتناسب مع ظروف المنظمة .

وطالما أنه يبرز أمام الإدارة العليا عدد من البدائل الاستراتيجية فإن عليها أن تختار تلك الاستراتيجيات التي تتلائم وظروفها . ولذلك فإن هذا الفصل يهدف الى تحقيق هدفين أساسيين . الاول : هو تقديم الاستراتيجيات البديلة وتحليل لطبيعة كل منها والهدف من وراء استخدامها . الثاني : هو محاولة الربط بين التحليل الذي تقوم به المنظمة - بنوعيه - وبين البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها . ويوضح الجدول رقم (١-٥) البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام الإدارة العليا . ومن هذا الجدول يتضح أن هناك أربع مجموعات أساسية من البدائل تحتوي كل منها على عدد من الاستراتيجيات البديلة . فالمجموعة الأولى تتضمن تلك الاستراتيجيات العامة للمنافسة وهي تشمل استراتيجيات القيادة في التكاليف ، واستراتيجية التمايز ، واستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد . أما المجموعة الثانية فهي تشمل الاستراتيجيات الموجهة الى تحقيق نمو محدود وهي تشمل كل من استراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه ، واستراتيجية النمو البطيء . والمجموعة الثالثة هي مجموعة استراتيجيات النمو التوسعية وتتضمن هذه المجموعة كل من استراتيجية التركيز على مجال نشاط معين ، والاستراتيجيات المختلفة للتنوع ، واستراتيجية الاستثمار المشترك . وأخيراً فإن المجموعة الرابعة هي مجموعة الاستراتيجيات الانكماشية والتي تشمل كل من استراتيجية التشذيب ، واستراتيجية المنظمة الأسيرة ، واستراتيجية التخلص من بعض مجالات النشاط واستراتيجية التحول ، واستراتيجية التصفية .

الاستراتيجيات العامة للمنافسة	استراتيجيات النمو المحدود	استراتيجيات النمو التوسعية	الاستراتيجيات الانكماشية
١ - استراتيجية القيادة في التكاليف	١ - استراتيجية لبقاء الوضع على ما هو عليه	١ - استراتيجية تركيز مجال النشاط	١ - استراتيجية التشغيل
٢ - استراتيجية التمايز	٢ - استراتيجية التميز الجلي	٢ - استراتيجيات التنوع	٢ - استراتيجية للنشطة الأسيما
٣ - استراتيجية التركيز		٣ - استراتيجية الانسحاب	٣ - استراتيجية التخلص من بعض الأنشطة
		المفرد	٤ - استراتيجية التحويل
			٥ - استراتيجيات التصلية

### جدول رقم (٥-١) يوضح الاستراتيجيات الهديلة المتاحة للمنظمات

وحيث أننا قد قمنا بالتعرض لمجموعة الاستراتيجيات العامة للمنافسة والتي تشمل القيادة في التكاليف ، والتمايز ، والتركيز في قطاع سوقى محدد في الفصل السابق فإتينا لن نتعرض لها مرة ثانية في هذا الفصل . دعنا الآن ننظر عن قرب الى هذه الاستراتيجيات الهديلة ، ولكن قبل ذلك لابد وأن نلتك النظر الى أن المنظمة يمكنها استخدام خليط من هذه الاستراتيجيات معاً .

### الاستراتيجيات الهديلة :

#### ١ - استراتيجيات النمو المحدود Limited Growth

##### : Strategies

يقصد باستراتيجيات النمو المحدود تلك الاستراتيجيات التي يقتضها تستمر المنظمة في خدمة عملائها بنفس الطريقة التي اتبعتها في خدمتهم في الماضي . ففي ظل هذه الاستراتيجيات يظل المزيج كما هو ، وتبقى منافذ التوزيع كما هي ، كما أن القطاع السوقي المستهدف يظل على حاله دون تغيير كبير ، وحتى المقياس المستخدم في قياس الاداء يظل كما هو في الماضي . فمثلاً لو أن المنظمة قد عملت في ظل معدل نمو في المبيعات بمقدار ٥٪ فإنها تستمر في السوق بنفس معدل النمو دون أي تغيير .

وتشمل هذه الاستراتيجية نوعان رئيسيان من الاستراتيجيات وهما استراتيجية ابقاء الوضع على ما هو عليه ، واستراتيجية النمو البطيء .

أ - استراتيجية ابقاء الوضع على ما هو عليه  
Maintenance of Status Quo : إن مثل هذه الاستراتيجية يطلق عليها استراتيجية الاستقرار . وتستخدمها المنظمات التي تشعر بأن أدائها في الاسواق هو اداء مرضى ، وتنافس بالدرجة الكافية ، وأن البيئة التي تعمل بها تتسم بالاستقرار النسبي . وقد يتم اختيار هذه الاستراتيجية - في ظل هذا الوضع - أما عن قصد أو عن غير قصد . والاختيار الذي يتم عن غير قصد يحدث نتيجة شعور رجال الادارة العليا بالرضا عن مستوى اداء المنظمة ومن ثم فليس من المفروض عليهم أن يتدخلوا لتغيير الاستراتيجية ولكن الافضل لهم أن يتركوا الأمور تسير على ما هو عليه فإذا كان الوضع جيداً فلماذا لا تستمر المنظمة عليه ؟

وفي بعض الاحيان قد يعتمد رجال الادارة العليا إختيار هذه الاستراتيجية للعديد من الأسباب . وأول هذه الأسباب: يأتي من عدم رغبة الادارة في النمو السريع وذلك من خلال العمل على توسيع نطاق السوق أو زيادة المبيعات بمعدل سريع . وثاني هذه الأسباب يأتي من كون أن المنظمة صغيرة الحجم . فتلك المنظمات الصغيرة تتجه عادة الى عدم القيام بأى نوع من انواع النمو السريع . والادارة في هذه المنظمات تستمتع بكونها على معرفة وثيقة سراء بالعاملين فيها ، أو بالمستهلكين الذين يتعاملون معها . وتهدف الادارة في هذه المنظمات الى تحقيق ربح مرضى وليس زيادة الربح .

وتتطرى أيضاً هذه الاستراتيجية على مخاطر محدودة وهو سبب ثالث للأخذ بها . فالمنظمة التي يتصف نشاطها بالسكون ( لعدم التغيير ) هي منظمة تتفادى مخاطر تأثير التغيير على العلاقات بين عناصر العمل بها والذي يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً عليها . فالتغيير الذي تقوم به المنظمة يمكن ان يؤدي الى تحسين الاداء كما يمكن أن يؤدي أيضاً الى سوءه . كذلك فان القيام بأى استراتيجية توسعية تتطلب مزيداً من الاستثمار . سراء

ارتبط هذا الاستثمار بالأسرار أو المجهود الإداري . فكلما التوسع من الموارد بعد مطلباً أساسياً لتنفيذ استراتيجية النمو السريع . وقد لا تتوافر هذه الموارد لدى المنظمة مما يحد سبباً رئيساً لاستخدام استراتيجية البقاء الوضع كما هو .

ويأتى سبب خامس لاستخدام هذه الاستراتيجية وهو جمود فكر الإداريين الذين يعملون لدى المنظمة . ففى بعض الحالات لا يرغب الإداري فى التفكير فى التغيير لأنه لا يرغب فى إنفاق وقته على التخطيط والاعداد له ، أو لأنه يحاول تأجيل ذلك الى وقت آخر ، أو لأنه لا يرغب فى تحمل المسئولية الناشئة عن هذا التغيير .

ومن الأسباب الأخرى للأخذ بهذه الاستراتيجية خوف المنظمة من أن تكون عرضة لتدخل الدولة إذا ما اتهمت استراتيجية النمو السريع وأدى ذلك الى كبر حجمها وظهورها فى السوق كعمالق يحتكر هذا السوق . ففى مثل هذه الحالة قد تتدخل الدولة لمنع ظهور هذا الاحتكار .

ويمكن القول بأن هذه الاستراتيجية قد تصلح لبعض منظمات الأعمال ولكنها لا تصلح للبعض الآخر . فمثلاً هناك متاجر تجزئة فى السوق تعمل منذ سنوات بعيدة ولم يتغير موقعها ، أو خط المنتجات التى تتعامل فيها ، أو تقوم بخدمة نفس نوع المستهلك على اختلاف أجياله ولكنها مستمرة بنجاح فى السوق . ومعنى ذلك أن هذه الاستراتيجية تلائم هذه المنظمات ولكنه لا يعنى - بالضرورة - أن كل المنظمات تستطيع الاستمرار باستخدام هذه الاستراتيجية .

فمن المخاطر الأساسية التى توجد أمام المنظمة عند اتباعها لهذه الاستراتيجية أن تصبح المنظمة ، وما تقوم بتقديمه من منتجات الى الأسواق متقادمة نتيجة للتغير فى ظروف البيئة . فعدم استجابة المنظمة للتغيرات التى تحدث فى بيئتها قد يؤدي الى تقادم المنظمة وعدم قدرتها على الاستمرار .

كذلك فإن هذه الاستراتيجية تحمى مخاطر عدم إتاحة الفرص للمعاملين بها للتنمية والترقى . فصرف حجم المنظمة قد يؤدي الى أن يقوم الإداري فى

مرحلة مبكرة من العمل - دون خبرة سابقة - باتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية ولكن نظراً لعدم تغيير طبيعة النشاط فإن هذه العمليات تصبح عمليات روتينية بعد فترة قصيرة مما لايسمح للأفراد بزيادة معارفهم وخبراتهم . كما أن فرص الترقى بالمنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية تكون محدودة إذا ما قورنت بتلك الفرص التي تتوفر في المنظمات ذات النمو السريع . فمثل هذه الوظائف العليا ( المتاحة للترقية ) لا تنشأ نتيجة التوسع ولكن تنشأ نتيجة معدل دوران الافراد وهو أمر يحتاج الى زمن طويل لكي يحدث .

ب - استراتيجية النمو البطيء Sustainable Growth Strategy : هناك بعض الافراد الذين لايعتبرون النمو من المسائل الطبيعية والضرورية . وأهم هؤلاء الافراد دعاة حماية البيئة والحفاظ عليها . فهؤلاء الافراد يرون بأن عناصر الانتاج في البيئة لا تسمح بقيام المنظمة بالتوسع السريع لأن ذلك التوسع يؤدي الى تآكل عناصر الانتاج واندثارها ومن ثم عدم امكانية التوسع على الاطلاق . فالاسلوب الوحيد الذي يضمن استمرار هذه العناصر هو قيام المنظمات بالتوسع بمعدل بطيء . كذلك يرى هؤلاء الافراد أن التوسع في الانتاج يعنى زيادة مخلفات العملية الانتاجية والبيئة لا تستطيع أن تتحمل هذه الزيادة المطردة في هذه المخلفات . فهؤلاء الافراد يرون أن معدل النمو المساوى للصفر ( لانمو ) ، أو معدل النمو البطيء هو الذى يضمن للنظام البيئى الاحتفاظ بتوازنه .

ومن هنا فان استراتيجية النمو البطيء هي استراتيجية تدعو الى نمو المنظمة وتوسمها ولكن عند معدل محدود جداً حتى يمكن للبيئة المادية أن تحافظ على توازن عناصر الانتاج بها ( Kefalas , 1980 ) . فالمنظمة ينبغي أن تدرك التغيرات في البيئة والتي تضع قيوداً على اتباعها لاستراتيجيات التوسع السريع . وبصفة خاصة يجب أن تأخذ المنظمة حذرهما من التغيرات التي تحدث في الهيكل السكاني ، أو في معدلات تلوث البيئة ، أو في حجم الموارد المتاحة للعملية الانتاجية ، أو في البيئة التكنولوجية .

وعادة ما يقدم المدافعون عن هذه الاستراتيجية دليلاً على ضرورة استخدام هذه الاستراتيجية بواسطة المنظمات الا وهو معدل النمو السكاني المحدود في كل الدول المتقدمة . فمثل ذلك المتغير البيئي لا يسمح ، ولا يساعد المنظمات على اتباع استراتيجية التوسع السريع . فمثل هذا المعدل المحدود لا يساعد على خلق عدد كافى من المستهلكين للمنتجات ذات الحجم والانتواع المتعددة . كما أنه لا يسمح بتقديم قوى عاملة كافية للقيام بهذا التوسع فبدون قدرة هذه المنظمات على القيام بتعديل في عملياتها وتوجيهها ناحية أسواق الدول النامية والتي تتصف بوجرد معدل عالى للنمو السكاني بها فانه لن يكتب لاستراتيجياتها التوسعية النجاح . وللأسف الشديد فان مثل هذه الفرصة لا تتوافر لجميع المنظمات نظراً لطبيعة منتجاتها ومن ثم فان عليها أن تتبع استراتيجية النمو البطيء .

ومن القيرد الأخرى التي توجد على اتباع المنظمات للاستراتيجيات التوسعية السريعة حجم الموارد المتاحة . فبعض المنظمات تفترض أن الموارد الطبيعية سوف تتوافر باستمرار وأنه لا يوجد أى مشكلة في هذه الموارد . ومن أهم الأمثلة في هذا الصدد ما قامت به دول منظمة الأوبك بتحديد حجم البترول المعروض في السوق في عام ١٩٧٣ . فقد أدى النقص في حجم المعروض من هذا البترول الى قيام كل منظمة بتعديل كل استراتيجياتها التوسعية وحتى بالنسبة للمنظمات التي لا تستخدم منتج البترول في القيام بنشاطها .

كذلك فان ارتفاع تكلفة النقل قد أدى الى تحول المنظمات الى بناء معامل التكرير أو التنقية الخاصة بها الى جوار مصادر الموارد الأولية بدلاً من وجودها بجوار السوق . حيث أن هذا التغيير يعنى أن تقوم الشركة بنقل المواد الأولية بعد اجراء العمليات عليها ومن ثم يقل حجم المواد التي يتم نقلها ومن ثم تخفيض تكلفة النقل .

وبالمثل فان الرغبة في السيطرة على معدلات تلوث البيئة تعد من القيرد الاساسية أمام اتباع استراتيجية التوسع السريع لبعض المنظمات . فقدرته البيئة على استيعاب عوادم الانتاج التي تؤدي الى تلوثها هي قدرة

محدودة . كذلك قيام المنظمة بإجراءات التخلص من هذه الموارد تؤدي الى زيادة التكاليف ، كما أنها قد تؤثر على الاداء فى بعض المنظمات ومثل ذلك يؤدي الى انخفاض ربحية المنظمة . ومن أشهر الأمثلة فى هذا الصدد اجراءات التخلص من النفايات الذرية والتي أدت الى تقييد التوسع فى استخدام الطاقة الذرية فى الأغراض السلمية فى بعض الدول ( مثل توليد الكهرباء ) . ومعنى ذلك أن معدل نمو السوق لهذه الصناعة لا يسمح للمنظمات العاملة فى هذه الصناعة بالتوسع السريع .

كذلك فإن التطور التكنولوجى قد يعد قيداً أمام التوسع السريع . فإذا كان التكنولوجى له آثاره الإيجابية والمتشعبة فى زيادة الانتاج ، وتوفير الوقت ، والجهد إلا أنه أيضاً له آثاره السلبية . والمشكلة الأساسية هنا أن مثل هذه الآثار السلبية لا تظهر بوضوح الا بعد فترة طويلة من استخدام التكنولوجى . فمثلاً تلك المخصصات الزراعية التى أدت الى زيادة المحصول الزراعى ولكن أدت الى ظهور بعض الآثار الجانبية مثل اصابة الافراد ببعض الامراض ( كالسرطان ) . ومثل هذه الآثار السلبية هى التى قد تضع قيداً على المنظمات فى توسعها بصورة سريعة .

## ٢ - استراتيجيات النمو التوسعية Growth Strategies :

إن استراتيجيات النمو التوسعية تعنى وجود زيادة ملحوظة فى بعض أهداف الاداء التى تضعها المنظمة والتي عادة ماتكون معدل نمو المبيعات ، أو حصة المنظمة فى السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التى كانت تحدث فى هذه الأهداف فى الماضى . ويمكن للمنظمة أن تحقق النمو السريع من خلال اتباع استراتيجية التركيز على منتجات محددة ، أو منافذ توزيع محددة ، أو مجموعة محددة من المستهلكين . كما يمكن لها أن تحقق النمو التوسعى السريع بواسطة اتباع استراتيجيات التنوع فى منتجاتها ، أو اسواقها ، أو التكنولوجى المستخدم سواء كان هذا التنوع مترابطاً أو غير مترابطاً مع نشاط المنظمة الحالى . وأخيراً فإن المنظمة يمكنها تحقيق النمو السريع من خلال اتباع استراتيجية الاستثمار المشترك مع منظمات أخرى .

وتقبل الدخول فى تفاصيل هذه الاستراتيجيات دعنا نقيم استراتيجيات

النمو التوسعية بصفة عامة أولاً . إن أحد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى الأخذ بهذه الاستراتيجيات هو الايمان بأن الأكبر هو الأفضل Bigger is Better . فمثلاً قد تأخذ إدارة المنظمة معدل الزيادة في المبيعات كمقياس لجودة الاداء . فكثير من الاداريين يسمعون عندما يحققون زيادة في معدل المبيعات بصرف النظر عما اذا كانت هذه الزيادة تؤدي الى زيادة الربح من عدمه . فالادارة عادة ما تفترض أن زيادة المبيعات لابد وأن تؤدي الى زيادة الارباح . وينفى أن تشير الى أن ذلك الافتراض ليس صحيحاً على اطلاقه . فمن الممكن أن تزداد المبيعات ، ولكن تزداد معها تكلفة البيع مما يؤدي الى انخفاض الربح .

وعندما تقوم المنظمة باتباع استراتيجيات النمو التوسعية فان مبيعاتها تزداد ومن ثم تزداد المكافآت التي يحصل عليها رجال الادارة . وكلما زادت المبيعات ، زادت المكافآت . كذلك فان قلة الاداري تزداد عندما ينتج في تحقيق التوسع لاهمال المنظمة . كذلك تزداد درجة الاعتراف بخبرات ذلك الاداري وزيادة اهتمام المجتمع به من خلال دعوته للحديث أمام الجماعات المهنية ، كما أن المقابلات الصحفية له تزداد .... الخ . كذلك فان المنظمة التي تنجح في توسعها تصبح منظمة ذات شهرة عالية مما يمكنها من جذب الاداريين ذوي الكفاءة العالية للعمل لديها (Glueck and Jaush, 1984) .

كذلك فان النمو السريع والتوسع قد يؤدي الى زيادة فعالية المنظمة . فالمنظمات الكبيرة الحجم والتي تعمل في أسواق كبيرة يكون لها عدد من المزايا اذا ما قورنت بتلك المنظمات الصغيرة والتي تعمل في سوق محدود . ولقد ذكر بوتر ( Porter , 1985 ) عدداً من الطرق التي يمكن للمنظمات الكبيرة الحجم بواسطتها أن تخفض من تكاليف الاداء بها . وأهم هذه الطرق ما يلي :

(١) أن حجم المنظمة الكبير ، أو المنظمات التي تعمل في سوق يتسم بالكبر قد يؤدي الى الاستفادة من الوفورات الاقتصادية للإنتاج بحجم كبير ، وكذلك للبيع بأحجام كبيرة .

(٢) أن المنظمات الكبيرة الحجم يمكنها الاستفادة من الوفورات المترتبة على

التعلم أو الخبرة . فالمنظمة تمنح ثمار الخبرة من خلال الانتاج أو البيع بحجم كبير .

(٣) قدرة المنظمة على تحقيق متوسط تكلفة منخفض للوحدة وذلك من خلال توزيع النفقات الادارية وعناصر التكاليف المباشرة الأخرى على عدد اكبر من الوحدات . وكلما كانت المنظمة من النوع الذى يعتمد على الآلية فى الانتاج كلما استفادت المنظمة من هذا العنصر .

(٤) تحسين طبيعة العلاقة والربط بين العمليات الأخرى للانتاج . فمثلاً الحجم الكبير يؤدي الى تحسين العلاقة بين المنظمة والموردين ويمكنها من الحصول على شروط أفضل عند حصولها على مستلزمات الانتاج . كذلك فان الانتاج بحجم كبير قد يزيد من فعالية عمليات التوزيع من خلال استخدام منافذ توزيع ذات مواقع أفضل للمستهلك ، أو من خلال استخدام حملات اعلانية أكثر فعالية ..... الخ . والواقع أن حجم المنظمة النسبى ( أى بالنسبة لمستهلكيها ، ومورديها ) يجعل المنظمة فى مركز القوة عند تحديد الأسعار .

(٥) القدرة على مشاركة المعلومات بين الوحدات المختلفة . فمثلاً تتمكن المنظمة الكبيرة الحجم من استخدام المعرفة فى إحدى الوحدات لعلاج بعض المشاكل فى وحدات أخرى . وكلما كانت الأعمال الخاصة بالوحدات متشابهة كلما أمكن المشاركة فى المعرفة والمعلومات بطريقة أفضل .

(٦) تستطيع المنظمات الكبيرة الحجم من أن تستفيد من الفروق الجغرافية . وتتضح هذه الميزة بصفة خاصة للشركات المتعددة الجنسية . فمثلاً هذه الشركات تستطيع أن تستفيد من الفروق بين الدول والتي قد توجد فى معدلات الأجر ، أو الضرائب ، أو تكلفة القوة المحركة ، أو الشحن ، أو القيد على التجارة الدولية . فمثلاً هذه الشركات تعمل على توزيع وحداتها الانتاجية فى أكثر من دولة وذلك بهدف تخفيض تكلفة الانتاج الى ادنى حد ممكن .

وعلى الوجه الآخر فان كبر الحجم قد يؤدي الى ظهور بعض مظاهر

عدم الفعالية والذي يؤدي الى زيادة التكاليف ومن ثم التقليل من الانوار الجيدة للجسم والسابق ذكرها . فالمنظمة التي تقوم بانتاج منتج واحد ، وتستخدم معدداً محدوداً من العاملين يمكنها بسهولة أن تكتشف العامل ذو الانتاجية المنخفضة . أما مثل ذلك بالنسبة للمنظمات التي تنتج منتجات متعددة وفي عدد غير محدود من المواقع لمر أمر تقريباً من الامور المستحيلة . كذلك فان سوء التنسيق بين الوحدات المتعددة للمنظمة ، أو تحويل الموارد والمعدات بين الوحدات ، أو تكرار الآلات والمعدات والافراد في الوحدات المختلفة يؤدي الى زيادة التكاليف في هذه المنظمات .

أ - استراتيجيات التركيز Concentration Strategies :  
أن احد الطرق التي يمكن أن تنمو بها المنظمة مع استمرار البساطة في طبيعة أعمالها هي استخدام استراتيجية التركيز . ففي ظل هذه الاستراتيجية تكون المنظمة مركزة تركيزاً كاملاً على مزيج واحد من التكنولوجيا / والمستهلك / والمنتج . وتعد شركة زيروكس Xerox ، وجمعية الصليب الأحمر Red Cross وسلسلة الوجبات السريعة ماكدونالد من المنظمات التي تستخدم هذه الاستراتيجية .

وهذه الاستراتيجية تسمح للمنظمة بأن تصبح ذات خبرة عالية في مجال عملها والذي يضمن عليها سمعة جيدة في الاسواق وتميزها بقدرتها العالية على المنافسة . كذلك فان هذه الاستراتيجية تساعد المنظمة على اكتشاف أي اتجاهات حديثة في الصناعة مما يمكنها من الاستجابة السريعة لها . ومثل هذه المنظمات تكرر عادة هي المنظمات القائمة في السوق ومن ثم يمكنها التحكم في خريطة الصناعة وتوجيهها لوجهات محددة .

وتتميز هذه الاستراتيجية بالقدرة على استخدامها دون حاجة الى موارد كثيرة ، وبمخاطر محدودة حيث أن الموارد لا يتم توزيعها أو تشتيتها على مجالات تكنولوجية متعددة ، أو على العديد من انواع المستهلكين، أو على منتجات متعددة . والواقع أن هناك عدد من النقاط التي يمكن أن تكون مرضعاً لاستراتيجية التركيز ويعبر الجدول رقم ( ٥-٢ ) عن بعض هذه النقاط

### التركيز على المستهلك :

- ١ - زيادة معدل الاستخدام بواسطة المستهلكين الحاليين :
  - زيادة حجم أو معدل تكرار الشراء .
  - تحسين موقع المنتج داخل المتاجر .
  - التوسع في خط المنتج ( احجام مختلفة ، ألوان مختلفة ... الخ).
  - زيادة مساحات الارفف للمنتج .
- ٢ - جذب مستهلكي المنافس :
  - زيادة مجهودات الترويج .
  - تخفيض الاسعار .
- ٣ - جذب الافراد الذين لم يقرروا باستخدام المنتج من قبل :
  - تقديم استخدامات جديدة للمنتج .
  - تقديم اسعار خاصة وترويج خاص .
  - زيادة المناطق التي يتوافر فيها المنتج .

### التركيز على المنتج :

- ١ - محاولة تمييز المنتج عن منتجات المنافسين .
- ٢ - زيادة معدل التقادم المخطط للمنتج :
  - تغيير الشكل .
  - تغيير في اللون .
  - تغيير في الاختيارات المتاحة للمنتج .
- ٣ - تنمية استخدامات جديدة للمنتج .
- ٤ - تحسين الخدمات المصاحبة للمنتج .

### التركيز على التكنولوجيا :

- ١ - تنمية معدات وآلات جديدة لتحسين فعالية الانتاج .
- ٢ - تنمية منتجات جديدة .
- ٣ - ايجاد استخدامات لبراقى وفرادم الانتاج .
- ٤ - العمل على تحسين جودة المنتج .

جدول رقم (٥-٦) يوضح بعض النقاط التي يمكن التركيز عليها عند اتباع استراتيجية التركيز

ويرى بعض الكتاب أن المنظمات التي تعتمد على هذه الاستراتيجية هي أكثر أنواع المنظمات فعالية حيث أنها توجه نشاطها إلى عدد من الأهداف المحدودة والتي يتم تركيز كل الجهود نحوها . فمثل هذه المنظمات عندما تركز على بعض الاسواق ، أو المنتجات ، أو التكنولوجيا فإنها تحصل على ميزة تنافسية أساسية . ولكن على الرغم من ذلك فإن هناك عدد من الأسباب والتي تأخذ المنظمة بعيداً عن هذه الاستراتيجية . ومن أهم هذه الأسباب ما يلي ( Lauenstein and Skinner , 1980 ) :

(١) الميل الشخصي فاحية التنوع وذلك لتوزيع المخاطر بدلاً من تركيزها في مجال واحد : والواقع أن ذلك التنوع يؤدي إلى توزيع الموارد على العديد من مجالات الأعمال والذي يجعل المنظمة قادرة على تحقيق قيادة في أي مجال من هذه المجالات .

(٢) الحاجة إلى تحقيق أهداف قصيرة الأجل : فعندما تواجه الإدارة مشكلة في مجال العمل الرئيسي لها ولا تستطيع أن تقابل أهدافها في هذا المجال ( حجم مبيعات معين أو حصة معينة في السوق ) فإنها تبحث عن أسطة جديدة حيث تمكنها هذه الأنشطة من تحقيق الأهداف القصيرة الأجل بدلاً من التركيز على مجال النشاط وتحقيق الأهداف الطويلة الأجل .

(٣) التقليل من حجم الفرص المتوقعة : فعندما يقدر الإداري أن الفرص المتاحة أمامه في مجال عمله الرئيسي هي فرص محدودة فإنه يسعى إلى الدخول في أنشطة أخرى لكي يزيد من قدر الفرص المتاحة .

(٤) عدم صبر المنظمة على تحقيق النمو الطويل الأجل : فعندما تعمل المنظمة في مجال أعمال واحد فإنها لابد وأن تنظر إلى تحقيق النمو في الأجل الطويل . وهناك بعض المنظمات التي لا يمكنها الانتظار لتحقيق ذلك فتندفع إلى استراتيجية التنوع لكي تنمو سريعاً . والمشكلة أن هذه المنظمات سرعان ما تكتشف أنها غير قادرة - من (حيث الموارد أو الأفراد) - على النمو في ظل استراتيجية التنوع .

(٥) الثقة الزائدة عن الحد : فبعض المنظمات التي قد تنجح في مجال أعمالها الرئيسي تعتقد بأن لديها قدرات غير عادية وأنه يمكنها أن تنجح في أي مجال أعمال آخر . ورجال الإدارة هنا ينسبون عاملا هاما ، وهو عدد السنوات اللازمة للوصول الى القدرة العالية في مجال العمل الجديد . فمثل هذه الخبرة لا تتوافر للإدارة عند الدخول الى ميادين أعمال جديدة .

(٦) التقدير الخاطئ لمتطلبات النجاح في ميادين الاعمال الجديدة : فبعض المنظمات تعتقد أنها تمتلك كل متطلبات النجاح للدخول الى بعض ميادين الاعمال الجديدة وهي في الواقع قد قامت بتبسيط هذه المتطلبات .

(٧) الضغط الناشئ عن الرهبة في استخدام بعض الطاقة العاطلة : إن بعض المنظمات قد تدخل الى بعض ميادين أعمال جديدة لرغبتها الملحة في استخدام بعض الطاقات الانتاجية.العاطلة وخاصة الطاقة الانتاجية بدلا من انتظارها للنمو الطبيعي والذي يمكنها من استخدام هذه الطاقة .

(٨) الرهبة في الاستفادة من جاهزية التكامل : فهناك بعض المنظمات التي تحاول الاستفادة بزايا التكامل الرأسى سواء للإمام أو للخلف وذلك بملئها لموارد الانتاج أو لمناقل التوزيع . والواقع أن هذا لاينفى أن للتكامل الرأسى مزاياه ولكن المشكلة الرئيسية هو عدم قدرة المنظمة على إدارة هذا التكامل بصورة اكثر فعالية من المنظمات التي كانت تقوم به . أى أن المنظمة قد لا تستطيع أن تقوم بالتوزيع بصورة اكثر فاعلية من أداء الموزعين المستقلين في السوق .

(٩) خطر التكبر والكبرياء : فهناك بعض الاداريين الذين يعلمون بأن دخولهم الى ميادين أعمال متنوعة قد أدى الى وقوع المنظمة في عدة مشاكل ولكنهم فقط لكبرياتهم ، وحماية ماء وجههم لايرغبون

فى الاعتراف بهذا الخطأ . وىترتب على ذلك تخصيص مرارد أكبر للوحدات التى تعمل فى بعض ميادين الاعمال والتى تواجه مشاكل فى سوقها ليس بفرض محسب أداء هذه الوحدات ولكن حماية لماء وجه الادارى .

واستراتيجية التركيز ليست استراتيجية خالية من المشاكل . ومن أهم مشاكل هذه الاستراتيجية أن المنظمة تضع كل مواردها ومجهوداتها فى مجال أعمال واحد . ومثل ذلك العمل يعرض المنظمة للخطر الشديد إذا ما تقلص الطلب على المنتجات التى تقدمها . كذلك فإن تقديم منتج بديل للمنتج الذى تقوم به المنظمة يمثل تهديداً خطيراً لها . فمثل هذا البديل قد يجعل من منتج الشركة منتجاً متقادماً . فإذا اعتمدت المنظمة على منتج واحد أو خط منتجات واحد وظهر بديل فى السوق فإن ذلك يمثل مشكلة خطيرة أمام المنظمة . فمثلاً الشركات التى كانت تقوم بتقديم حفاض الأطفال العادى ( الذى يغسل ويعاد استخدامه ) قد أصيبت بضرر شديد فى السوق عندما قدمت بعض المنظمات الأخرى ذلك الحفاض الذى يمكن التخلص منه بعد استخدامه . كذلك فإن أى قصور فى موارد الإنتاج التى تعتمد عليها المنظمة التى تتبع هذه الاستراتيجية قد يحدث بها ضرراً بالغاً . فإذا حدث عجز فى المواد الأولية اللازمة لإنتاج منتج المنظمة فإن الإنتاج يتوقف . ومن ثم إيراداتها وأرباحها . ولقد حدث ذلك بالفعل للشركات العاملة فى مجال صناعة البترول عندما تم تقييد إنتاج البترول الخام فى عام ١٩٧٣ . رايخيراً فإن أحد المشاكل الأساسية لهذه الاستراتيجية هى مشكلة عدم القدرة على التعامل مع بعض المجالات الاعمالية الأخرى بخلاف تلك التى تقوم المنظمة بالتركيز عليها . فتغفل الإدارة الخاصة بالمنظمة فى مجال أعمال محدد قد يجعل كل تفكيرها وجهدها متغلقاً على هذا النشاط بما لا يتيح لها فرصة رؤية بعض مجالات الأعمال الأخرى والتى قد تكون مربحة جداً للمنظمة . وقد تظهر هذه المشكلة بصفة خاصة عندما تواجه المنظمة تهديداً خطيراً فى سوق أعمالها الحالية ( لندرة الموارد ، أو لوجود بديل أفضل ..... الخ ) . ففى مثل ذلك الموقف لا يتوافر للمنظمة القدرات الادارية اللازمة للدخول الى ميادين أعمال جديدة .

## ب - استراتيجيات التنوع Diversification Strategies

إن استراتيجية التنوع تعنى أن نقرم المنظمة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة ، أو بعض الخدمات الجديدة ، أو إضافة بعض الاسواق الجديدة الى الأسواق الحالية للمنظمة ، أو إضافة بعض عمليات الانتاج الجديدة الى عملياتها الحالية . والهدف الرئيسى لهذه الاستراتيجيات هو دخول المنظمة فى بعض مجالات الأعمال والتي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها المنظمة حالياً . وعندما يكون مجال الأعمال الجديد الذي تدخله المنظمة مرتبط من الناحية الاستراتيجية بمجالات الأعمال الحالية للمنظمة فإن هذا التنوع يطلق عليه اسم التنوع المترابط Concentric or Related . أما اذا كان هذا المجال غير مرتبط استراتيجياً بمجالات عمل المنظمة الحالية فإن هذا التنوع يطلق عليه اسم التنوع غير المترابط Conglomerate . والواقع أن النوع الأخير يطلق عليه التنوع المصافى Pure Diversification ( Thompson and Strickland , 1987 ) .

كذلك يمكن للمنظمة أن تتبنى القيام باستراتيجية التنوع باستخدام مواردها الداخلية ، أو من خلال استخدام بعض مصادر الانتاج الأخرى خارج المنظمة مثل الاندماج مع منظمة أخرى ، أو شراء وحيازة منظمة أخرى . ومن الممكن أن تقوم المنظمة بالتنوع من خلال القيام بالتكامل الأفقى أو التكامل الرأسى . ومن المعروف أن النوع الأخير من التكامل قد ينقسم الى تكامل رأسى أمامى ( من خلال ملكية المنظمة لمنافذ التوزيع ) ، أو تكامل رأسى خلفى ( أى من خلال ملكية مصادر مستلزمات الانتاج كالمواد الأولية ) .

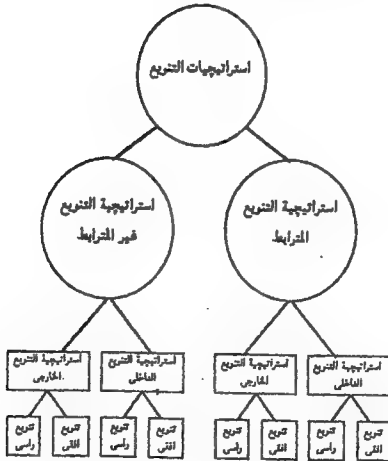
وبناءً على ما سبق فإنه يمكن وجود العديد من استراتيجيات التنوع . ويعبر الشكل رقم (٥-١) عن هذه الأشكال . وكما يتضح من الشكل يوجد اشكال مختلفة من استراتيجيات التنوع ، ويمكن حصر هذه الاشكال فيما يلى :

- (١) التنوع المترابط الداخلى الأفقى .
- (٢) التنوع المترابط الداخلى الرأسى .

- (٣) التنوع المترابط الخارجي الأفقي .
- (٤) التنوع المترابط الخارجي الرأسى .
- (٥) التنوع غير المترابط الداخلى الأفقى .
- (٦) التنوع غير المترابط الداخلى الرأسى .
- (٧) التنوع غير المترابط الخارجى الأفقى .
- (٨) التنوع غير المترابط الخارجى الرأسى .

ولعرض هذه الأنواع من استراتيجيات التنوع فائنا سوف نناقشها تحت ثلاث مجموعات أساسية وهى :

- ١ - التنوع المترابط وغير المترابط .
- ٢ - التنوع الداخلى أو الخارجى .
- ٣ - التنوع الأفقى أو الرأسى .



شكل رقم (١-٥) يوضح أنواع استراتيجيات التنوع المختلفة

## ١ - التنوع المترابط Concentric or Related : قلنا أن

التنوع المترابط يعنى أن تقوم المنظمة ببعض مجالات الاعمال الجديدة الى مجال عملها الحالى بشرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطاً استراتيجياً بالمجال الحالى الذى تعمل فيه المنظمة . والواقع أن الترابط القائم على التوافق الاستراتيجى للاعمال الجديدة مع الاعمال الحالية يمكن المنظمة من الاستفادة بعامل أثر المشاركة والتعاون Synergy بين مقومات الانتاج . ويشير هذا العامل الى أن تعاون عناصر الانتاج يمكن أن يؤدي الى درجة فعالية أكبر من مجموع الفعالية الخاصة بهذه العناصر اذا قمنا باستخدام كل عنصر منها على حدة . ويمكن الحصول على أثر التعاون بين عناصر الانتاج من خلال ضم منطقتين أو أكثر تعملان فى اسواق مكملّة ، أو يؤدي الى تكامل الموارد المالية لكل منهما ، أو تعمل فى ميدان انتاج مكمل ، أو تتصف كل منهما بقدرات ادارية مكملّة .

ويمكن تحقيق أثر عامل التعاون والمشاركة من الناحية المالية من خلال ضم شركتين أحدهما لديها موارد مالية قوية . ولكلّى فرص النمر أمامها محدودة ، أما الأخرى فإنها تتمتع باحتمالات عالية للنمو فى الاسواق ولكنها لا تمتلك الموارد المالية الكافية لهذا التوسع والنمر . فمثلاً تستطيع المنظمة ذات الاحتمال العالى لنمر أسواقها والمثقلة بالدين أن تنضم الى شركة أخرى احتمالات النمر لديها فى الاسواق محدودة ولكنها من الناحية التمويلية خالية أو شبه خالية من الدين . وبطبيعة الحال يؤدي هذا الانضمام الى زيادة قدرة المنظمة الجديدة على الاقتراض من مصادر التمويل المختلفة . كذلك تستطيع المنظمات من خلال التنوع المترابط أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول فى عدة اعمال يترتب عليها تقديم منتجات مختلفة فى المواسم المختلفة طوال العام . أى انها تحاول أن تصل الى استقرار فى مبيعاتها طوال العام بتعاملها فى عدد من المنتجات التى تغطى معظم المواسم طوال السنة .

أما عامل التعاون والمشاركة فى مجال الانتاج والعمليات فيمكن أن يتحقق بإضافة عدد من العمليات الانتاجية الى العمليات الحالية للمنظمة والتى تؤدي الى زيادة فعالية نشاط الانتاج والعمليات ككل . ويمكن تحقيق

ذلك من خلال ضم بعض وحدات الانتاج معاً فى وحدة واحدة والذي يترتب عليه استبعاد بعض الآلات والمعدات المتكررة فى كل وحدة من هذه الوحدات . أو تخفيض فى نفقات البحوث والتطوير ، وهذا يؤدي - بطبيعة الحال - الى زيادة فعالية أداء نشاط الانتاج والعمليات . كذلك تستطيع المنظمة من خلال ضم عدد من الوحدات الانتاجية معاً أن تحصل على خصم كمية عند شراء المواد الأولية اللازمة للانتاج بحجم كبير الامر الذي يقلل مرة أخرى من تكلفة الانتاج للوحدات التى تم ضمها . كذلك يمكن للمنظمة أن تحسن من فعالية نشاط الانتاج من خلال استخدام أثر عامل التعاون والمشاركة من طريق التنوع الذى يعتمد على بوائى أو عوادم الانتاج . فمثلاً يستطيع المصنع الذى يعبا اللحوم الثلجة أن يستفيد من بقايا اللحوم فى اعداد بعض الاطعمة للحيوانات .

أما اثر عامل المشاركة والتعاون فى مجال الادارة فانه يظهر عندما يمكن استخدام المهارات والخبرات الادارية المكتسبة فى مجال معين وذلك فى مواقف ومجالات مختلفة . فمثلاً اذا كان أحد الاداريين يتمتع بخبرة عالية فى التفاوض مع نقابات العمال اثناء وجوده فى إحدى المنظمات فانه عندما تنضم هذه المنظمة الى منظمة أخرى يفرض التنوع فانه يمكن استخدام نفس الخبرة فى التعامل مع مشاكل العاملين فى المنظمة الجديدة . وبصفة عامة لابد وأن نتوخى الحرص فى مسألة القدرة على تحويل الخبرات الادارية من موقف لموقف آخر مختلف ( Drucker , 1954 ) . فنجاح الادارى كقائد لمجموعة من الكشافات ( مثلاً ) لايعنى أنه سيكون ادارياً ناجحاً اذا تولى مسئولية إحدى الادارات الرئيسية فى إحدى المنظمات الكبيرة الحجم ( أو العكس ) . وبالمثل فان رجل البيع غير العادى لايعنى بالضرورة نجاحه كمدير للتبيعات فعلى الرغم من أن المهارات والقدرات ، وكذلك الخبرات الادارية يمكن تحويلها الا هناك بعض المديرين الذين لايمكنهم تحويل هذه القدرات أو الخبرات بصورة فعالة .

٢ - التنوع غير المترابط Conglomerate Diversification : يحدث هذا النوع من التنوع عندما تدخل المنظمة الى بعض مجالات الاعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية

لها . وقد يترتب على هذا النوع من التنوع تحقيق المنظمة لأثر المشاركة والتعاون بالنسبة لجانب التمويل أو لجانب الإدارة ، ولكن على الوجه الآخر فإن هذه الاستراتيجية لانهتم بخلق هذا الأثر بالنسبة لنشاط الانتاج أو نشاط التسويق ( Pearce and Robinson , 1985 ) .

ومن الاسباب التي تدعو المنظمات الى الأخذ بهذا النوع من التنوع هو انتفاء فرصة التوسع في مجال العمل الرئيسى ( أو مجالات الأعمال ) والذي تعمل به حالياً . ويتطلب أمر الحصول على فرص جيدة للاستثمار فى هذه الحالة البحث عن عدد من المجالات الاعمالية البديلة والتي تختلف عن المجالات التي تعمل بها المنظمة . ومن أشهر الامثلة فى هذا الصدد عندما قامت شركة فيليب موريس Philip Morris وهي الشركة المنتجة للسجائر ( منها مارلبورو ) بشراء شركة ميلر بروننج Miller Brewing وهي شركة منتجة لمنتجات البيرة المختلفة وذلك عندما شعرت الشركة بأن زيادة وعى الافراد بأن السجائر ضارة بالصحة قد جعلت من الصعب أن تتوسع فى خط منتجاتها .

كذلك قد تأخذ المنظمات بهذه الاستراتيجية رغبة منها فى زيادة معدل نموها . حيث أن نمو المبيعات - كما قلنا سابقاً - يجعل المنظمة تهدر وكأنها فرصة جيدة للمستثمرين ، وأن مثل ذلك النمو يزيد من قوة المنظمة ومن مركزها الاجتماعى فى الاسواق .

ويمكن القول بأن هذه الاستراتيجية قد تبدو استراتيجية جيدة اذا ما كانت فرص النمو فى مجالات الاعمال الجديدة التي تدخل فيها المنظمة اكبر من تلك الفرص التي توجد فى مجالات أعمالها الحالية . ولكن على الوجه الآخر فإن المشكلة الأساسية لهذه الاستراتيجية هي تعقد العملية الادارية نظراً لاشراف الادارة على عدد من وحدات الاعمال غير المترابطة . فمديرى الوحدات قد يختلفون فى خلفياتهم أو خبراتهم مما يجعل من الصعوبة بمكان أن يعملون معاً كفريق واحد . كذلك فإن المنافسة بين الوحدات المختلفة فى الحصول على الموارد قد يؤدى الى تحويل هذه الموارد من وحدة الى أخرى . ومثل ذلك - اذا حدث - قد يؤدى الى عداوة بين مديري الوحدات والذي

يؤدي الى صعوبة العمل معاً كفريق واحد مرة أخرى .

كذلك ينبغي على المنظمة أن تتوخى الحذر في الدخول الى ميادين أعمال جديدة حتى ولو كانت فرص النمو بها واضحة ومتعددة اذا لم تكن لديها الخبرات الادارية الكافية والمناسبة للعمل في هذه الميادين . وبدون الخبرة والمعرفة بالصناعة الجديدة فقد يكون من الصعب على المنظمة أن تقدر احتمالات النمو في هذه الصناعة بطريقة صحيحة .

والواقع أن نجاح هذا النوع من استراتيجيات التنوع يتوقف على وجود قدر من التوافق الاستراتيجي بين مجالات الأعمال المختلفة . فبدون مثل ذلك التوافق فإن الاداء لكل الوحدات لن يكون اكلر من مجموع اداء هذه الوحدات بصورة منفردة . بل يمكن القول بأن الاداء الكلي لهذه الوحدات سيكون أقل من مجموع الاداء اذا عملت كل وحدة من هذه الوحدات بصورة منفردة . ويعود ذلك الى زيادة الرقابة على هذه الوحدات بواسطة الشركة الأم صاحبة استراتيجية التنوع ( Melicher and Ruch , 1973 ; and Coun , 1973 ) . ومن أشهر الأمثلة في هذا الصدد ما حدث لشركة ويستنجهاوس Westinghouse والتي قامت بشراء شركة يونيماشن Unimation المتخصصة في صناعة الانسان الآلي في عام ١٩٨٢ . ولقد كانت حصة شركة يونيماشن عند شرائها في الاسواق حوالي ٣٪ ولكن بعد عام من أشراف شركة ويستنجهاوس على الشركة التي قامت بشرائها انخفضت حصتها في الاسواق الى ١٪ فقط . وقد حدث ذلك نتيجة لعدم قدرة الشركة المشتريه على ادارة الشركة المشتراه بالطريقة الصحيحة الأمر الذي دعى معظم الخبرات الادارية والفنية بالشركة المشتراه الى ترك العمل بالشركة ( Wall Street Journal , 1984 ) .

٣ - التنوع الداخلي Internal Diversification : تعتمد هذه الاستراتيجية على أن تقوم المنظمة الى الدخول في بعض مجالات الاعمال الجديدة والتي غالباً ما تكون مترابطة مع مجالات العمل الحالية للمنظمة وذلك عن طريق تنمية هذه المجالات الاعمالية الجديدة بنفسها . ومثل هذا النوع من التنوع عادة ما ينطوي على التوسع في المنتجات التي

تقدمها المنظمة إلى الاسواق ، أو التوسع في الاسواق ذاتها بالدخول الى اسواق جديدة ( Ansoff,1957 ) . وقد يتحقق التوسع في الاسواق عن طريق البحث عن مستهلكين جدد في نفس السوق المحلي ، أو بالخروج الى الاسواق الدولية . وقد تنطوي عملية البحث عن مستهلكين جدد أن تحاول المنظمة إيجاد استخدامات جديدة لنفس المنتج . ولعل ما قامت به شركة آرم وهامر بشأن استخدام كربونات الصودا في تلميع الاسنان ، أو تعطير التلاجات ، أو مقاومة الحرائق بدلاً من الاستخدام الأصلي وهو عمل الخبز والحلوى في المنازل من أكثر الأمثلة شهرة في هذا الصدد . كذلك قد تقوم المنظمة بجذب عدد من المستهلكين الجدد عن طريق قيامها بتخفيض أسعارها في سبيل الوصول الى عدد أكبر من الطبقات الاجتماعية في المجتمع . وقد تعمل المنظمة على التحول من نوع معين من المستهلكين الى أنواع أخرى مثل محاولة بيع نفس المنتج الى مشغري المنظمات والمستهلك النهائي بدلاً من بيعها لواحد منها فقط في محاولة منها لزيادة عدد المستهلكين .

ومن الوسائل الأخرى لتطبيق هذه الاستراتيجية أن تقوم المنظمة بتقديم منتج جديد الى الاسواق التي تعمل بها حالياً . وتنطوي هذه الوسيلة على محاولة المنظمة لاستخدام نفس منافذ التوزيع لنوزيع وبيع المنتجات الجديدة . وأخيراً فإن المنظمة يمكنها أن تطبق هذه الاستراتيجية من خلال تقديم منتج جديد الى سوق جديد وتعد هذه الاستراتيجية من أقل انواع استراتيجيات التنوع الداخلي استخداماً بواسطة المنظمات لأنها أكثر الانواع مخاطرة . ففي ظل هذه الاستراتيجية تكون كمية الاستثمارات المطلوبة لتنمية المنتج الجديد ( مثل الاستثمار في البحث والتنمية ) ، أو لتنمية الاسواق ( مثل الاتفاق على الاعلان ) كبيرة جداً . وللأسف الشديد فإن عدم المعرفة بمدى نجاح المنتج الجديد وقبوله ، وعدم المعرفة بالاسواق تجعل فرص الفشل عالية جداً . وما سبق يمكننا أن نميز بين أربعة استراتيجيات للتنوع الداخلي وهي :

(١) تقديم نفس المنتج لنفس السوق ( محاولة زيادة عدد المستهلكين )

(٢) تقديم نفس المنتج الي أسواق جديدة ( الدخول الى الاسواق الدولية ) .

(٣) تقديم منتج جديد لنفس السوق .

(٤) تقديم منتج جديد الى سوق جديدة .

#### ٤ - التنوع الخارجى External Diversification :

يحدث هذا التنوع عندما تقدم المنظمة بالدخول الى مجالات اعمال جديدة - عادة ما تكون مترابطة - ولكن عن طريق شراء بعض المنظمات الأخرى أو الاندماج مع منظمة أخرى . من هنا فان أكثر اشكال التنوع الخارجى هى الاندماج Mergers أو الاستحواز Acquisitions .

ويعد اندماج المنظمات من أهم اشكال التنوع الخارجى . ويحدث الاندماج عندما تقوم منظمتان أو أكثر بضم عملياتهما لتكوين شكل جديد للمنظمة ، والتي قد تأخذ اسماً جديداً . وعادة ما تكون المنظمات المتدمجة مع بعضها ذات أحجام متقاربة أو متشابهة ( Wheeler and Hunger ، 1986 ) . ومن الأهداف الأساسية لعملية اندماج المنظمات هو العمل على الاستفادة من أثر المشاركة والتعاون الإدارى وذلك من خلال خلق فريق إدارى يتسم بالقوة والكفاءة العالية . ويحدث ذلك عادة عندما تكون فرق الإدارة فى المنظمات المتدمجة فريقاً إدارياً واحداً .

ويعد الاستحواز الشكل الثانى من اشكال التنوع الخارجى . ويحدث هذا الشكل عندما تفقد المنظمة التى تم استحوازاها كينونتها وتزوب فى كينونة الشركة المستحوزة . وقد تقوم المنظمة بتحويل أصول المنظمة المستحوز عليها الى وحدة عمل استراتيجية تابعة لها وتعمل فى نفس ميدان النشاط ، أو قد تحتفظ بها كوحدة استراتيجية مستقلة فى إطار الشركة الأم . ويحدث هذا الشكل عادة عندما تقوم منظمة كبيرة الحجم بشراء منظمة أخرى صغيرة الحجم . وقد يحدث الاستحواز بطريقة ودية اذا ما قبلت المنظمة المستحوز عليها ذلك طواعية وعن رضا ( بصورة عامة يعد الاندماج ودياً ) . ولكن اذا ما قاومت الشركة المستهدفة بالاستحواز فكرة الاستحواز عليها فان هذا الاستحواز يطلق عليه الاستحواز غير الودى .

وتستطيع المنظمة. التي ترفض فكرة الاستحواز مقاومتها بعدد من الأساليب منها الاتجاه الى الدولة تحت ستار أن هذا الاستحواز قد يؤدي الى ظهور الاحتكار والذي تحاول الدولة منع ظهوره ، أو أن تسعى المنظمة الى اكتشاف منظمة أخرى تقبل الاندماج معها ودياً ، أو إن تقوم بشراء أسهمها من حيلتها حتى يمكن أن تركز الملكية ، أو أن تقوم باقتناع حملة الاسهم بعدم بيع أسهمهم عند السعر الذي تعرضه المنظمة الراغبة فى الاستحواز على الشركة .

وهناك عدد من الاسباب التي تدعو المنظمة الى اتباع استراتيجية التنوع الخارجى سواء باستخدام الاندماج أو الاستحواز ومن أهم هذه الاسباب ما يلى ( Glueck , 1980 ) :

- ١ - زيادة القيمة السوقية لأسهمها فى سوق الأوراق المالية .
- ٢ - للحصول على بعض الموارد ذات الحاجة العاجلة أو المباشرة مثل التجهيزات الانتاجية ، أو منافذ توزيع .
- ٣ - لزيادة معدل نموها بصورة أسرع من النمو المعتمد على التنوع داخلياً .
- ٤ - لاستخدام الأموال المتاحة لها استخداماً أفضل من انفاقها على النمو ( التنوع ) الداخلى .
- ٥ - تحقيق الاستقرار فى مبيعاتها أو فى عائدها .
- ٦ - لتحقيق توازن فى خط منتجاتها أو استكمال هذا الخط .
- ٧ - لتنوع خط منتجات معين عندما تصل منتجات هذا الخط الى الحد الأقصى للنمو فى دورة الحياة .
- ٨ - للعمل على خفض درجة المنافسة عن طريق شراء بعض المنظمات المنافسة فى السوق .
- ٩ - لزيادة الفعالية والربحية خاصة اذا حدث اثر التفاعل ( المشاركة والتعاون ) بين المنظمتين .

وبالمثل فإن هناك بعض المنظمات التي ترغب في الاندماج أو أن يتم الاستحواذ عليها للأسباب الآتية :-

١ - لزيادة قيمة أسهم ملاك الشركة أو زيادة قيمة الاموال المتوافرة لها للاستثمار .

٢ - زيادة معدل النمو لها عندما تحصل على موارد من الشركة المستحوذ

٣ - الحصول على الموارد والتي تحقق الاستقرار في عملياتها وتؤدي الى زيادة فعالية هذه العمليات .

٤ - العمل على مواجهة بعض المشاكل الضريبية .

٥ - العمل على حل بعض المشاكل الخاصة بالادارة العليا وخاصة عندما لا يصل الى هذا المستوى الادارى إلا أصحاب الشركة وأبنائهم .

ولا بد وأن تخضع المنظمات التي يمكن أن تكون موضعاً للاستحواذ أو الاندماج للدراسة التحليلية المكثفة . ففي واقع الأمر قد يوجد أمام المنظمة عدداً من المنظمات البديلة والتي يمكن أن تكون هدفاً لعملية الاندماج أو لعملية الاستحواذ . وبغرض تقييم هذه المنظمات حتى يمكن اختيار أحدها أو بعضها فلا بد وأن تقوم المنظمة بتقييم بعض المعايير والتي يمكن بنائها عليها اجراء التقييم والاختيار . وتساعد هذه المعايير على التقليل من الوقت المنفق على عملية التقييم ، كما يمكن أن تقلل من احتمالات الاختيار الخاطئ لبعض المنظمات .

ولقد قام روكويل بتقييم عدد من المعايير والتي تستخدم في التطبيق الناتج لكل من الاندماج أو الاستحواذ كاستراتيجيات بديلة للتنوع الخارجى . ومن أهم هذه المعايير ما يلي ( Rockwell, 1968 ) :

(١) تحديد الأهداف من وراء استراتيجية التنوع الخارجى بطريقة واضحة ، وبصفة خاصة تلك التوقعات المتعلقة بالربحية .

(٢) تحديد المكاسب التي يمكن أن يحصل عليها المساهمون في كل من المنطمتين موضع التنوع الخارجى .

(٣) التأكد من أن الادارة الخاصة بالمنظمة الجديدة سوف تكون فعالة وقادرة على المنافسة .

- (٤) التأكد من أن موارد المنظمة محل الاندماج أو الاستحواز متطابق ومتكامل مع موارد المنظمة الراغبة في الاستحواز أو الاندماج .
- (٥) إيجاد وسيلة لضمان حدوث عملية الاندماج أو الاستحواز بطريقة ودية .
- (٦) تحديد ميدان نشاط الأعمال للمنظمة الجديدة قبل الاندماج أو الاستحواز حتى يمكن اختيار المنظمة ( أو المنظمات ) التي تتفق أعمالها مع هذا الميدان .
- (٧) تحديد مناطق القوة والضعف في كل من المنظمة التي ترغب في الاندماج أو الاستحواز ، وكذلك في المنظمات محل الاندماج أو الاستحواز .
- (٨) خلق مناخ يبعث على الثقة المتبادلة من خلال توقع المشاكل التي يمكن أن تواجهها المنظمة الجديدة عقب القيام بعملية الاندماج أو الاستحواز ومناقشتها مبكراً .
- (٩) اعتبار الجانب الانساني والذي يتعلق بالافراد عاملاً هاماً لابد من مراعاته عند القيام بعملية الاندماج أو عملية الاستحواز .
- (١٠) اتباع الخطوات المحسوبة والمحددة والواضحة في عملية الاندماج أو الاستحواز والعمل على الاعتماد عن التصرفات المفاجئة أو غير المتوقعة ، أو تلك التي لا يسبقها تفكير معلن وواضح .
- وعقب أن تقوم المنظمة بتحديد تلك المنظمات التي يمكن أن تكون هدفاً للاندماج أو الاستحواز فلا بد وأن تقوم بتحديد السعر الراجب دفعه في شراء هذه المنظمات . ولتحديد السعر فانه يمكن استخدام القيمة الحالية للتدفقات النقدية لعدد من السنوات . كذلك تلعب الاعتبارات الضريبية ، أو قيم الأصول ، أو احتمالات نمو السوق دوراً هاماً في تحديد سعر الشراء . والواقع أنه لا يمكن الاعتماد على التدفقات النقدية للمنظمة محل الانتاج أو الاستحواز كوسيلة لتحديد السعر الراجب دفعه اذا ما كان هناك تخطيطاً لتغيير استراتيجيات هذه المنظمة عقب الاندماج أو الاستحواز .

وقد يتم الاستعانة بالقيمة الدفترية للمنظمة كأساس لتقييم السعر  
الراجب دفعه . ولكن بصفة عامة فإن القيمة الدفترية للمنظمة سوف تختلف  
عن قيمتها السوقية . فقيمة المخزون - مثلا - سوف تختلف باختلاف  
الطريقة المستخدمة فى تقييمه ( الرارد أولا صادر أولا ، أو الوارد أخيرا  
صادر أولا وهكذا ... ) . كذلك فإن استخدام طرق مختلفة فى حساب  
معدلات الاستهلاك تؤدي إلى اختلاف القيمة الدفترية للمنظمة وبصفة خاصة  
أصولها الثابتة والتي تخضع لحساب الاستهلاك السنوى . كذلك فإن موقع  
المنظمة ذاتها قد يلعب دوراً فى تقييم قيمة المنظمة من الناحية السوقية .  
فمثلاً تلك المنظمات التي توجد فى بعض الدول المشهور عنها قيام الحكومة  
فيها بالتأميم تكون قيمتها أقل من نفس نوع المنظمات التي توجد فى دول  
تتصف بالاستقرار السياسى .

ومن الأمور الأخرى التي يجب مراعاتها عن اتباع استراتيجية الاندماج  
أو الاستحواز غير السعر طريقة الشراء ذاتها . فمن أشهر طرق الشراء  
المستخدمة عند اتباع استراتيجية الاندماج أو الإستحواز عملية شراء أسهم  
المنظمة محل الاندماج أو الاستحواز . وتتطلب ذلك قيام المنظمة التي تقوم  
بالاندماج أو الإستحواز بتقييم قيمة الأسهم الخاصة بالمنظمة محل الاندماج أو  
المستحوز عليها . ومن البدائل المتاحة للشراء أيضا أن تقوم المنظمة المهتمة  
بالاندماج أو الإستحواز بتقديم عطاء ( مبلغ ) محدد كضمن للمنظمة محل  
الاندماج أو الإستحواز . ومن الطرق الأخرى المستخدمة فى الإستحواز  
استخدام طريقة الشراء الكامل من خلال الاقتراض Leveraged Buyout .  
وفى ظل هذه الطريقة تقوم المنظمة بشراء المنظمة محل الإستحواز من خلال  
الاقتراض والذي يصل الى حوالى ٨٥٪ من سعر الشراء على أن يتم سداد  
هذا القرض من نتائج عمليات المنظمة المستحوذ عليها أو من خلال الأرباح  
الناتجة من بيع أصولها . وتشير الدراسات الى أن أكثر من ٥٠٪ من  
عمليات الإستحواز التي تمت فى فترة الثمينيات قد استخدمت هذه  
الطريقة ( Wall Street Journal , 1984 )

ومن الجوانب الأخرى التي ينبغي مراعاتها عند اتباع استراتيجية

التنوع الخارجى تقرير ما اذا كان من الأفضل شراء منظمة تواجه بعض المشاكل فى الأسواق عند سعر رخيص ، أو شراء منظمة تتصف بالفاعلية مع سعر عالى . فالمنظمات من النوع الأول يمكن أن تتحول الى منظمات مربحة إذا أمكن علاج المشاكل التى تواجهها بعد الاندماج أو الإستحواز عليها . وبهنا هنا أن نشير الى ضرورة عدم التفاؤل الشديد التى قد يوجد لدى بعض رجال الإدارة بشأن قدرتهم على قلب المنظمة المستحوز عليها رأساً على عقب وتحولها من منظمة متعثرة الى منظمة ناجحة . وصفة عامة اذا لم تكن أسباب تعثر المنظمة أسباباً تعود الى القدرات الإدارية ، أو الى الموارد المالية المتاحة لأن عملية تعديل الأداء تعد غير مضمونة ، كما أنها تستلزم وقتاً وجهداً كبيراً .

وصفة عامة فإن المنظمات التى تتبع استراتيجية التنوع المترابط تهتم عادة بشراء المنظمات الناجحة . أما المنظمات التى تعتمد على التنوع غير المترابط فإنها تأخذ بأستراتيجية التنوع المعتمد على شراء تلك المنظمات المتعثرة فى الأسواق والتى تواجه مشاكل فى ادارتها أو فى تمويلها .

وفى عام ١٩٨٥ قامت مجلة البيزنيس ويك Business Week بدراسة تفصيلية عن المنظمات التى اتبعت استراتيجية التنوع الخارجى باستخدام استراتيجية الاندماج . ولقد حددت هذه الدراسة سبعة عوامل رئيسية والتى تؤدى الى فشل هذه الأستراتيجية وهى ( Business Week , 1985 ) :

- (١) قيام المنظمة المشترية بدفع سعر أعلى من قيمة المنظمة المشترية .
- (٢) الافتراض بأن معدل نمو المنتج أو السوق القائم عند الاندماج سوف يستمر على حاله فى المستقبل .
- (٣) الدخول فى عمليات الاندماج دون حساب للأثار المحتملة والمترتبة على هذا الاندماج .
- (٤) قيام الشركة بالتنوع غير المترابط عن طريق دخولها الى ميادين أعمال بدون وجود الخبرات اللازمة للمنظمة لكى تؤدى هذه الاعمال .
- (٥) القيام بشراء منظمات كبيرة الحجم للغاية مما يؤدى الى انتقال المنظمة بحجم دين كبير للغاية

(٦) محاولة الاندماج مع منظمات تواجه مشكلات خطيرة فيما يتعلق بحضارة العمل الخاصة بها .

(٧) الاعتماد على استمرار بعض الأفراد الرئيسيين في العمل عقب الاندماج كأساس لنجاحه والذين قد يتركزون المنظمة في أية لحظة .

ومثل هذه النتائج لابد وأن تأخذ بحذر شديد . فالتنوع الخارجى فى حد ذاته ليس تنوعاً فاشلاً ، وكذلك فإن التنوع الداخلى ليس مضمون النجاح . ولكن النقطة الهامة هنا أن تعرف إدارة المنظمة الرغبة فى اتباع استراتيجية التنوع الخارجى نقاط الفشل المحتملة عند اتباعها لهذه الاستراتيجية وأن تعمل على تفاديها .

• - التنوع الأفقى Horizontal Diversification : إن التنوع الأفقى أو الرأسى يشير الى انقياد التنوع ذاته . وقد يطلق على التنوع الأفقى إسم التكامل الأفقى Horizontal Integration . ويتضمن هذا التنوع قيام المنظمة بالدخول الى بعض ميادين العمل الجديدة - مترابطة أو غير مترابطة - فى نفس مستوى العمليات الحالية التى تقوم بها المنظمة . ومن أمثلة ذلك ما قامت به شركة Avon فى بيع المجوهرات لأول مرة باستخدام نفس القرى البيعية التابعة للمنظمة والتى تتولى بيع المنتجات الجديدة الى نفس منافذ التوزيع المستخدمة حالياً . كذلك قيام الشركة ببيع منتجاتها من خلال استخدام متاجر التجزئة أو بالبريد المباشر . ففى كلا الحالتين لا زالت المنظمة تعمل عند مستوى تجارة التجزئة وهى عملياتها السابقة . وفى مثالنا هذا يتضح أن التنوع الأفقى قد يأخذ شكل بعض المنتجات الجديدة لنفس الأسواق . ولكن هذا التنوع قد يأخذ شكلاً آخر وهو بيع نفس المنتج الى أسواق جديدة . وقد يتم التنوع الأفقى باستخدام التنوع الخارجى عن طريق شراء المنظمة لمنظمة أخرى تقوم بانتاج نفس المنتج ونفس العملية الانتاجية . أو قد تقوم المنظمة بشراء منظمة أخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع فى أسواق جديدة لنفس المنتج الذى تقوم المنظمة بانتاجه .

## ٦ - استراتيجية التنوع الرأسى Vertical Diversificaton :

إن المراحل التى تمر بها عملية انتاج المنتج وتوزيعه بدءاً من المراتب الأولية وانتهاءً بحصول المستهلك على السلعة تقبل المراحل المختلفة التى يمكن أن تكون محلاً للتنوع الرأسى والذى يطلق عليه اسم التكامل الرأسى Vertical Integration . وعندما تتجه المنظمة فى تنوعها الى مصادر المراتب الأولية فان هذا التنوع يطلق عليه التنوع الرأسى الخلفى . فعندما تتجه شركة تصنيع وتكرير البترول إلى أعمال البحث والتنقيب فانها تطبق بذلك استراتيجية التنوع الرأسى الخلفى . وشركة إيثرون بدأت وعملت لفترة طويلة فى بيع مستحضرات التجميل دون انتاجها . وعندما قامت الشركة فى وقت لاحق بانتاج بعض مستحضرات التجميل فانها قد طبقت استراتيجية التنوع الرأسى الخلفى .

وعندما تقوم المنظمة بالتنوع تجاه المستهلك فان ذلك التنوع يطلق عليه اسم التنوع الرأسى الأمامى . فعندما قامت شركة معدات ديجيتال Digital Equipment كانت شركة تقوم على انتاج الحاسبات الآلية مع اعتمادها فى التوزيع على قنوات التوزيع غير المملوكة للشركة . ولكن بعد فترة بدأت الشركة فى انشاء عدد من متاجر التوزيع لبيع منتجاتها فانها تكون قد طبقت مفهوم التنوع الرأسى الأمامى .

والتنوع الرأسى الخلفى يمكن المنظمة من السيطرة بصورة اكبر على جودة المراتب الأولية التى تحصل عليها . كذلك قد يستخدم هذا التنوع لزيادة درجة اعتماد المنظمة على مصادر التوريد للمراتب الأولية . ومن أمثلة ذلك ما حدث للشركات التى تعمل فى تصنيع الفحم كمصدر للطاقة عندما واجهت الشركة أزمة شديدة فى الفحم فى خلال السبعينات فقامت بامتلاك عدد من متاجم الفحم والذى يضمن الحصول على احتياجاتهم من الفحم .

أما التنوع الرأسى الأمامى فانه يضمن وجود منافذ التوزيع لمنتجات

المنظمة . كذلك يزود هذا التنوع المنظمة بوسيلة للمراقبة على طرق بيع وخدمة المنتج في الاسواق . كما أن هذه الاستراتيجية قد غكّن المنظمة من زيادة قدرتها على خلق تمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافس في السوق . وقد ترى بعض المنظمات أنها يمكنها زيادة الارباح عن طريق إلغاء هامش الربح الذي يحصل عليه الموزع إذا ما اتبعت هذه الاستراتيجية ( التنوع الرأسى الأمامى ) . والواقع أن ذلك ليس صحيحاً على إطلاقه . فالمنظمة لابد وأن تؤدي عمليات البيع والتوزيع بصورة أكثر فعالية من الموزعين المتخصصين حتى يمكنها أن تحقق ذلك .

وتتصف استراتيجيات التنوع الرأسى بصفة عامة بمشكلة رئيسية وهي قائل مشكلة التنوع الترابط وهي الخطر الرئيسى الذى يواجه المنظمة عندما يصاب الطلب على منتجاتها بالتدهور . فعندما يتقلص الطلب على منتجات المنظمة فإن إيراداتها تتعرض لهزة شديدة مما قد يؤدي الى خروج المنظمة من الاسواق .

ج - استراتيجيات الاستعمار المشترك Joint Ventures : تعد هذه الاستراتيجية من استراتيجيات النمو السريع . وفى ظل هذه الاستراتيجية فإن منظماتان أو أكثر قد تقوم بمشاركة موقته لتحقيق غرض محدد . فمثلاً قد تعمل الشركات العاملة فى صناعة البترول بصورة مشتركة فى إقامة خط أنابيب بترول يربط بين مصادر التوريد وأماكن التكرير . ويعود السبب فى المشاركة الى ارتفاع تكلفة العملية المطلوبة والتي لا تستطيع شركة واحدة تحملها .

وقد تعمل المنظمات بصورة مشتركة رغبة منها فى توزيع تكلفة عمليات النمو والتطوير عليها بدلاً من قيام منظمة واحدة بتحمل هذه التكلفة ( Freidman, Berg, and Duncan, 1979 ; and Berg and Freidman , 1980 ) . كذلك قد تقوم بعض المنظمات بالاشتراك فى بعض العمليات التى تسمح باستخدام الخبرات المتنوعة لهذه المنظمات والتي لا تتوافر فى كل منظمة منهم على حدة . كذلك يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كأساس لتجربة ما إذا كان الاندماج بين المنظمات التى تعمل بصورة مشتركة يمكن أن يكتب له النجاح من عدمه .

ومن أكثر انواع الاستخدامات الخاصة باستراتيجية الاستثمار المشترك تلك التي تستخدم بغرض الدخول في الأسواق الدولية . فبعد قيام المنظمة منفردة بعملية التصدير كمستوى أول للدخول في نشاط التسويق الدولي فإنها عادة ما تلجأ الى الخطوة الثانية وهي القيام بالاستثمار المشترك ( Jain , 1984 ) . ومثل هذه الاستراتيجية تزود المنظمة بقدرة عالية على الوصول الى منافذ التوزيع في الدول الاجنبية ، وكذلك على تخفيض تكلفة التسويق في هذه الدول . وتساعد المنظمة المحلية والتي تدخل في استثمار مشترك مع منظمة اجنبية في تزويد الاخيرة بمعلومات عن طبيعة المستهلك في السوق المحلي ، وعلى القيام بالترجمة الخاصة ببعض المصطلحات الفنية . كذلك فإن اتباع هذه الاستراتيجية قد يؤدي الى التقليل من مخاطر التأميم الذي قد تتعرض له المنظمة في السوق الاجنبية وذلك عن طريق التقليل من حجم الاستثمار الذي يتعرض لهذه المخاطر . وقد يتطلب استخدام هذه الاستراتيجية في بعض الدول الاجنبية أن تمتلك المنظمة المحلية الجزء الغالب من أسهم المنظمة ذات الاستثمار المشترك .

وعلى الرغم من المزايا التي تقدمها استراتيجية الاستثمار المشترك إلا أن عيوبها الأساسية تتمثل في انقسام الانباح مع منظمة أو منظمات أخرى ، وكذلك فقد بعض مجالات السيطرة والرقابة على بعض العمليات لصالح المنظمة المحلية ، وأخيراً احتمالات وجود الاختلافات في الرؤى الادارية بين المنظمة الاجنبية والمحلية .

### ٣ - الاستراتيجيات الانكماشية Retrenchment

#### : Strategies

تمثل المجموعة الثالثة من الاستراتيجيات المتاحة أمام المنظمة تلك الاستراتيجيات الانكماشية والتي تؤدي الى التخفيض في نطاق الاعمال الخاصة بها . والواقع أن درجة التخفيض في مجالات الاعمال هي التي تميز بين انواع الاستراتيجيات الانكماشية المختلفة بدءاً من استراتيجية التشذيب وانتهاءً باستراتيجية التصفية .

ومن الأسباب الرئيسية التى تدعو الى اتباع هذه الاستراتيجيات سوء الأحوال الاقتصادية لادولة أو للصناعة التى تعمل بها المنظمة . فعندما تنخفض معدلات النمو الاقتصادى تجد المنظمات أنه لزاماً عليها أن تخفيض من بعض عملياتها ، وتخفيض حجم العمالة لديها .

كذلك قد تؤدي المنافسة الشديدة الى تقييد نشاط المنظمة بصفة دائمة أو مؤقتة حتى تتمكن المنظمة من اجراء التعديلات الخاصة بالمنتج والتى تمكنها من الصمود أمام هذه المنافسة الشديدة .

ومن الاسباب الأخرى التى تدعو الى استخدام هذه الاستراتيجيات عدم اتساق العمليات الانتاجية بالفعالية اللازمة للمنافسة . ومثل هذا الموقف قد يدعو المنظمة الى الغاء بعض العمليات سعيًا وراء زيادة فعالية العمليات الهائية .

وكما قلنا سابقاً فى بداية هذا الفصل فإن الاستراتيجيات الأنكماشية تتضمن استراتيجيات التشذيب ، واستراتيجية المنظمة الأسيرة ، واستراتيجية التخلص من بعض الأنشطة ، واستراتيجية التحول ، واستراتيجية التصفية . دعنا الآن ننظر عن قرب الى هذه الاستراتيجيات .

**١ - استراتيجىة التشذيب Cutbacks and Turnaround Strategies :** تعد استراتيجىة التشذيب من أكثر انواع الاستراتيجيات الانكماشية استخداماً . فهناك العديد من المنظمات التى قرر فى مرحلة تتطلب بالضرورة استبعاد بعض العمليات غير الفعالة من أجل أن تزداد فعالية العملية الانتاجية ككل . ففى ظل هذه الاستراتيجىة قد تسعى المنظمة الى الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والارباح مع التقليل من التكاليف وحجم الاستثمار . ومن الأمثلة فى هذا الصدد ما قامت به شركة بان امريكان Pan American كاحدى شركات الطيران فى الولايات المتحدة من اتخاذ بعض الاجراءات التى تضمن تخفيض تكلفة الوقود المستخدم فى رحلاتها حيث تمثل تكلفة الوقود حوالى ٢٥٪ من تكلفة التشغيل الكلية وحوالى ٥٪ من حمولة الطائرة . ومن هذه الاجراءات

إرسال قائد الطائرة الذى يستهلك كميات كبيرة من الوقود الى مراكز تدريب متخصصة لتدريبه على استخدام معدل أقل من الوقود . ومن الاجراءات الأخرى التى اتبعت لتحقيق الهدف هو تخفيض وزن الطلاء الخاص بالطائرة ، واستخدام عبوات مصنوعة من الكرتون بدلاً من الألومنيوم ، وتخفيض عدد الرسائل المرجوة داخل الطائرة ، وعدد المجالات التى توجد داخلها ، وعدد البطانيات التى تحملها . وكل هذه الاجراءات تستهدف تخفيف حمولة الطائرة حتى يمكنها أن تستخدم وقرداً أقل لى رحلاتها (Wall Street Journal, 1984) .

ومن بدائل استراتيجيات التشذيب أن تستطيع المنظمة تحقيق معدل عائد أكبر باستخدام نفس حجم الاستثمار أو نفس الموارد البشرية المستخدمة . فمن خلال زيادة فعالية الاداء تستطيع المنظمة أن تحقق عائداً أفضل مثل زيادة المبيعات أو الربحية باستخدام نفس الأصول . أو قد تستطيع المنظمة أن تخفض من حجم استثماراتها مع زيادة فعالية استخدام الاستثمار المتبقى ومن ثم زيادة المبيعات أو الأرباح . فمثلاً قد تستطيع المنظمة أن تستغنى عن عدد من وحداتها فى مقابل تركيز الجهد والاستثمار على الوحدات الباقية ومن ثم زيادة فعالية الاستثمار الكلى .

والواقع إن استراتيجية التشذيب تستخدم لمواجهة بعض الاتجاهات السلبية . ففى بعض المواقف قد تصر الادارة العليا للمنظمة على تقديم منتج جديد أو الدخول الى ميدان اعمال جديد وترتبط بهما ارتباطاً قوياً بحيث لا يستطيع أن تخفضه أو تلغيه اذا ما كان الاداء به سيئاً . ويتطلب الأمر هنا تغيير الادارة العليا الحالية بأخرى والتى تكون نظرتها أكثر موضوعية الى المنتج أو ميدان الاعمال الجديد فتستخدم استراتيجية التشذيب للتغلب على الاتجاهات السلبية الناشئة عن هذا المنتج أو ميدان الأعمال الجديد (Porter, 1976) .

## ب - استراتيجيات المنظمة الأسيرة Captive company

strategy : تستخدم هذه الاستراتيجية عندما ترغب المنظمة في تخفيض حجم أعمالها أو في تخفيض تكلفة العمالة لديها . وتعني هذه الاستراتيجية قيام المنظمة ببيع كل منتجاتها الى مستهلك واحد (منظمة أخرى ) والذي يتولى القيام بعدد من الوظائف والتي كان من المفروض أن تزيد بواسطة المنظمة ذاتها ( Gilneck and Janich, 1980 ) . فمثلاً قد تقوم إحدى الشركات المنتجة لبعض أجزاء السيارة ببيع كل منتجاتها الى شركة صناعة السيارات في مقابل أن تقوم الأخيرة بتحديد المواصفات الخاصة بالأجزاء ، ومساعدة المنظمة في القيام بالعملية الانتاجية وفقاً للمواصفات المطلوبة ، وتخفيض حاجاتها الى وجود قسم متخصص للهندسة الصناعية .

كذلك يمكن استخدام هذه الاستراتيجية في تخفيض تكلفة التصويق . حيث أن قيام المنظمة ببيع كل منتجاتها الى منظمة أخرى يقلل من الحاجة الى الاتفاق على تكرين قوى بيعية كبيرة الحجم ، أو الى الاتفاق على النشاط الاعلاى . فالعمود البيعية تعد مقدماً وقبل الانتاج بما يقلل من الحاجة الى النشاط البيعى والتسويقى .

ولى بعض المواقف قد لا يوجد أمام المنظمة غير اتباع هذه الاستراتيجية . ومن هذه المواقف وجود مشترى واحد لمنتجات المنظمة . ويتضح ذلك فى مجال الصناعات الحربية . فمثل هذه المنظمات ليس أمامها إلا أن تكون أسيرة للحكومة كمشتري وحيد لما تقوم بانتاجه .

كذلك قد تستخدم هذه الاستراتيجية لمساعدة المنظمة فى مواجهة بعض مشاكل التمويل . فالمنظمة تستطيع الاقتراض بضمان عقد البيع المقدمة والتي تحصل عليها من المشتري الوحيد لمنتجاتها . كذلك فان مثل هذه العقود تخلق استقراراً فى إيرادات المنظمة نظراً لاستقرار المبيعات وضمانها .

ومن الممكن أن تكون استراتيجيات المنظمة الأسيرة ناجحة لبعض المنظمات الجديدة فى الاسواق . فمثل هذه المنظمات تستطيع ضمان الإيرادات واثباتها عن عقد البيع المقدمة بدلاً من اعتمادها على فترة

تكون فيها المبيعات غير مستقرة نتيجة عدم معرفة المستهلكين بها .  
وتستطيع المنظمة أن تبدأ بهذه الاستراتيجية حتى تتمكن من تثبيت  
اقدامها في السوق فتتحول الى استخدام بعض الاستراتيجيات الأخرى .  
فمثلاً شركة رول بول Whirl Pool العالمية قد بدأت كشركة أسيرة لأحدى  
منافذ التوزيع الكبرى حتى استطاعت أن تنمى خط منتجاتها المتكامل من  
السلع المنزلية المعمرة فاتبعت استراتيجيات أخرى .

ومن المزايا الأخرى التي تمنحها هذه الاستراتيجية زيادة قدرة المنظمة  
على وقاية كل من الانتاج والمخزون . فالعقد التي يتم الاتفاق عليها  
مقدماً تحدد ما هو مطلوب انتاجه وموعد التسليم المطلوب . ومثل هذه  
المعرفة تمكن المنظمة الاسيرة من تخطيط عمليات الانتاج بها بحيث تضمن  
عدم وجود تذبذبات في حجم العمل المطلوب على مدار العام . وهذه الرقابة  
على العملية الانتاجية تمكن المنظمة أيضاً من الرقابة الفعالة على حجم  
المخزون لديها .

ولا تأتي استراتيجية المنظمة الاسيرة بدون جوانب قصور . فأولها أن  
نشاط المنظمة الاسيرة يكون محدوداً بحاجة المنظمة التي تأخذ منها انتاجها .  
ولم يحدث وواجهت المنظمة المشترية لمنتجات المنظمة أى مشاكل مالية فان  
المنظمة الاسيرة تواجه مشكلة شديدة في التخلص من هذه المنتجات وفي  
الحصول على الإيرادات اللازمة لاستمرارها . ومن المشاكل الأخرى لهذه  
الاستراتيجية أن المنظمة الاسيرة تفقد الكثير من استقلالها وحريتها في  
اتخاذ تصيد من القرارات . فمثلاً مذهب الانتاج في هذه المنظمة عليه أن  
يخضع لرقابة المنظمة المشترية على ما يقوم به من انتاج وتنفيذ أى  
تعدلات تقترحها هذه المنظمة . ويؤدي ذلك بطبيعة الحال الى فقد  
رجال الادارة في المنظمة الاسيرة للقدرة على المناورة واتخاذ القرارات  
بحرية . ومن المشاكل الأخرى لهذه الاستراتيجية أن تفقد المنظمة درجة  
تمييز الأفراد لها بالاسواق . فالمستهلك لا يعرف الا المنظمة التي تقدم المنتج  
له ، أما تلك المنظمات التي تبيع الى هذه المنظمة فهي منظمات غير  
معروفة للمستهلك .

والواقع أن اتباع هذه الاستراتيجية يقدم بعض المزايا للمنظمة التي تشتري منتجات المنظمة أخرى . ومن أهم هذه المزايا ضمان الحصول على مستلزمات الانتاج ، وكذلك ضمان أن تقابل هذه المستلزمات تلك المواصفات التي تحددها المنظمة بناءً على احتياجات العملية الانتاجية . وينبغي على المنظمة المشتري أن تنوع من المنظمات التي تقوم بشراء منتجاتها حتى لا يترتب على موقف أحد المنظمات الاسيرة من الانتاج موقف العملية الانتاجية بالمنظمة المشتري . وبصفة عامة تتطلب هذه الاستراتيجية أن تقوم المنظمة الاسيرة أو المنظمة المشتري بالاختيار للطرف الآخر للاستراتيجية .

د - استراتيجيات التخلص من بعض الانشطة Divestiture strategy : وفقاً لهذه الاستراتيجية فإن المنظمة تقوم باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال التي تقوم بها . وتستخدم هذه الاستراتيجية عادة عند الرغبة في زيادة فعالية أداء أحد وحدات الأعمال الاستراتيجية التابعة للمنظمة ، أو أحد خط المنتجات وذلك عندما يكون الاداء الكلى للوحدة أو للخط سيئاً .

كذلك يمكن اتباع هذه الاستراتيجية عندما تكون الأسواق صغيرة جداً في حجمها ولكن على الرغم من ذلك توجد منافسة قوية جداً في هذه الأسواق . أو عندما لا تكون الأسواق ذات حجم يسمح بتحقيق الربح الذي كان متوقعاً من قبل عند الدخول اليه . ولعل أشهر الأمثلة التي حدثت في هذا الصدد ما قامت به شركة RCA من سحب منتجاتها الجديد الفيديو ديسك Videodisk من السوق حيث لم تكن تتوقع منافسة جهاز تسجيل الفيديو في الظهور والذي أدى ظهوره الى عدم قبول منتجاتها في السوق ومن ثم عدم نمو السوق كما كانت الشركة تتوقع عند تقديمها لمنتجاتها الجديد .

ومن الأسباب الأخرى التي تدعو المنظمة الى اتباع هذه الاستراتيجية ظهور بديل أفضل لمنتجاتها في الأسواق . ففي هذه الحالة تلجأ المنظمات ذات الموارد المحدودة الى وقف انتاج وتسويق هذا المنتج مع تحويل الاستثمارات المنفقة عليه الى استثمار في منتجات أخرى تعطى عائداً أفضل . فمثلاً قامت شركة RCA بتحويل الاستثمارات الخاصة بانتاج الفيديو ديسك

الى انتاج جهاز تسجيل القيددير والذي أدى الى تحسين ايرادات الشركة ككل .

كذلك قد تؤدي عملية التنوع القائم على شراء بعض المنظمات الأخرى ( التنوع الخارجى ) أن تقوم المنظمة باتباع هذه الاستراتيجية ( التخليص من بعض الاعمال ) عندما لا يحدث أى نوع من التوافق الاستراتيجى بين المنظمة المشترية ومجال الاعمال الذى تم شراؤه . أو قد تقوم المنظمة بشراء بعض المنظمات الأخرى بغرض بيع أصولها والتخلص منها وذلك بغرض زيادة قدرة المنظمة على الاقتراض .

واخيراً فإن المنظمة قد تتبع هذه الاستراتيجية استجابة لأحد المتطلبات القانونية . فقد يجبر الدولة بعض المنظمات على التخلص من بعض وحداتها الاستراتيجية حتى لا يؤدي استمرارها كما هى الى ظهور حالة احتكار للسوق . فمثلاً شركة بروكتر وجامبل Procter and Gamble قد أجبرت على التخلص من وحداتها الخاصة بانتاج الكلوروكس Clorox ، وكذلك شركة ستاندرد أويل Standard oil قد أجبرت على التخلص من بعض الوحدات التى كانت الشركة تسيطر عليها .

وقد تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية من خلال فصل بعض الأنشطة الاعمالية وتكوين منظمات جديدة ذات كينونة مستقلة لها على أن تكون هذه المنظمات الجديدة تابعة لها من الناحية الاشراعية والادارية ، أو قد تقوم المنظمة ببيع بعض وحداتها الى بعض المنظمات الأخرى . والواقع أن مثل هذا البيع قد يترتب عليه ظهور استراتيجية الاندماج أو استراتيجية الاستحواز . واخيراً فإن المنظمة قد تتبع هذه الاستراتيجية من خلال اغلاق بعض الوحدات بها أو التخلص من أحد الأنشطة وإيقانها فقط .

#### د - استراتيجية التحول Transformation strategy :

تحدث هذه الاستراتيجية عندما تقوم المنظمة بتغيير عملياتها والتحول الى القيام بالعمل فى ميدان جديد من ميادين الأعمال، ( Kimberly and Miles, 1980; and Harrigan, 1983 ) . ولا يعنى ذلك بالضرورة أن تتخلص المنظمة من ميدان العمل الذى تعمل به قبل اتباع هذه الاستراتيجية ، ولكن

قد تحتفظ المنظمة به ولكن بقدر محدود مع زيادة التركيز على ميدان العمل الجديد وجعله النشاط الرئيسى للمنظمة . والواقع أن استخدام هذه الاستراتيجية ليس من السهل حيث يتطلب ذلك قدراً عالياً من المرونة لكل المنظمة . ومن أمثلة المنظمات التى قامت بتطبيق هذه الاستراتيجية شركة ماري كارتر Mary Carter والتي كانت تعمل فى ميدان إنتاج مراد الطلاء ثم تحولت إلى العمل فى ميدان الفنادق والشاليهات فى المدن الساحلية وصفة خاصة مناطق قضاء الصيف فى عدد من الدول . ولقد أصبح حجم الإيرادات والأرباح الناشئة عن هذا الميدان الجديد هو المصدر الرئيسى للإيرادات والأرباح ، مع وجود إيراد محدود يأتي من إنتاج وتسويق مراد الطلاء .

وتستخدم المنظمة هذه الاستراتيجية فى الحالات الآتية :

(١) عندما يكون المائد من الاستثمار فى ميدان النشاط الذى تعمل به المنظمة أقل كثيراً من العائد المتوقع .

(٢) عندما تكون الررض المتاحة فى بعض ميادين النشاط الأخرى جذابة للمنظمة .

(٣) عندما يكون حجم الأموال المطلوبة للاستثمار فى النشاط الخالى كبيراً ولا تستطيع المنظمة توفيره .

(٤) عندما يتراثر للمنظمة ترمق ادارى يجمع بالمرونة والكفاءة العالية .

(٥) عندما يكون لدى المنظمة أساس تمويلى قوى يستطيع أن يخدم عملية التحول إلى نشاط جديد .

هـ - استراتيجيات العصفية Liquidation strategies :

تعد هذه الاستراتيجية أقصى انواع الإستراتيجيات الانكماشية والتي تعنى غلق المنظمة وبيع أصولها . ومعظم المنظمات لا تلجأ الى هذه الاستراتيجية إلا عندما تحاول استخدام عدد من البدائل الاستراتيجية الانكماشية الأخرى وتفشل فيها . فاتباع هذه الاستراتيجية تعنى الفشل

بالنسبة للمنظمة ككل . والواقع أن الناس يعتقدون دائماً أن تصفية المنظمة تعنى فشلها دائماً . وهذا فى الواقع غير حقيقى لأن هناك عدد من الأسباب الأخرى - غير الفشل - والتي تدفع المنظمة الى استخدام هذه الاستراتيجية .

فمثلاً معظم الشركات صغيرة الحجم - وبالذات شركات الاشخاص - تلجأ الى التصفية عند رغبة واحد أو أكثر من الملاك فى الخروج من الشركة . فإذا كانت المنظمة مملوكة لفرد واحد ورغب هذا المالك فى الخروج من ميدان الاعمال فإن المنظمة قد يتم تصفيتها إذا لم يوجد فرد آخر يشتريها . ونفس المنطق إذا كانت هناك منظمة اشخاص ورغب شريك أو أكثر فى الخروج من الشركة فإن الشركة يتم تصفيتها إذا لم يستطع الشركاء الآخرون شراء هذا النصيب فى الشركة .

كذلك قد يتم اتباع استراتيجية التصفية عندما تصبح قيمة المنظمة اكبر عند خروجها من ميدان الاعمال عند إذا استمرت فى العمل . ففى بعض الحالات قد تحصل المنظمة على عرض لا يمكن مقاومته من أحد المنظمات الأخرى إذا ما قامت بالخروج من السوق . ويكون هذا العرض عادة اكبر من قيمة للمنظمة كما يراها الملاك . وفى هذه الحالة قد يقبل الملاك هذا العرض . والسؤال الرئيسى هنا: لماذا يقدم أحد عرضاً أكبر من القيمة الخاصة بالمنظمة ؟ الواقع أن أحد الأسباب قد يكون رغبة المنظمة المشترية فى الحصول على الموقع الذى تشغله المنظمة الأخرى . ويظهر ذلك بصورة خاصة فى حالة شراء بعض متاجر التجزئة أو بعض المطاعم . فالمنظمة عندما تدفع هذا السعر يكون فى ذهنها استغلال الموقع بصورة أكثر ربحاً من الاستغلال الحالى له .

والواقع أن تصفية المنظمة والترقب عن الانتاج قد لا تكون عملية سهلة كما يعتقد البعض . فالمنظمة لا تستطيع القيام بالتصفية الا إذا قامت بالوفاء بالعقد الخاصة بالانتاج أو التوريد . والشئ الوحيد الذى يعينها من ذلك هو اشهار افلاسها . كذلك فإن تصفية المنظمة لابد وأن يراعى رفاء

المنظمة برعودها للمستهلكين من توفير قطع الغيار أو الخدمة . وتظهر هذه الحالة عندما تقرر المنظمة تصفية جزء فقط من انشطتها أو من منتجاتها .

كذلك فإن التخلص من بعض الأصول يعد من المشاكل المصاحبة لاستخدام استراتيجيات التصفية . فالأصول الحديثة يمكن بيعها للشركات المنافسة ولكن عند سعر أقل من أسعار الأصول المهدية . أما الأصول القديمة فإن قيمتها تكون منخفضة جداً وقد يصعب وجود مشترى لها في بعض الحالات .

#### ٤ - الاستراتيجيات المختلطة Combination strategies :

لا يوجد ما يمنع المنظمة من القيام باستخدام عدد من الاستراتيجيات السابقة معاً وفي وقت واحد . فالمنظمات تعمل دائماً على تكوين خليط من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الفرض الرئيسى لها أو مع رسالتها الرئيسية . والاستراتيجيات المختلطة قد تعنى استخدام المنظمة لأكثر من استراتيجية في صورة متتابعة . فمثلاً قد تستخدم المنظمة استراتيجية التشذيب لتحسين فعالية الأداء في بعض وحداتها وحتى تحقق درجة أعلى من الربحية فإذا فشلت المنظمة من تحقيق ذلك فإنها قد تبدأ في استخدام أحد استراتيجيات التنريع . وقد تعنى الاستراتيجيات المختلطة قيام المنظمة باستخدام أكثر من استراتيجية واحدة في نفس الوقت . وهذا يحدث عادة بالنسبة للمنظمات ذات الحجم الكبير والتي تعتمد منتجاتها وأسواقها . ففي هذه الحالة قد يكون أحد المنتجات في مرحلة التدهور مما يستلزم استخدام استراتيجية التخلص منه ، ولكن في نفس الوقت قد يكون أحد منتجات المنظمة في مرحلة النمو في دورة حياته مما يستلزم اتباع استراتيجية النمو والتوسع معه .

#### نموذج تحديد البدائل الاستراتيجية في ظل تحليل البيئة الداخلية والخارجية :

لقد تعرض الفصل الثالث لتحليل البيئة الخارجية للمنظمة والذي عادة ما ينتهى بالوقوف على مجسدة الفرص أو التهديدات التي تواجه المنظمة .

أما الفصل الرابع فقد تعرض لتحليل جوانب الاداء داخل المنظمة والذي يؤدي الى اكتشاف جوانب القوة والضعف لديها . والواقع أن تحديد البدائل الاستراتيجية التي يمكن للمنظمة أن تتبعها يتوقف على نتائج هذين النوعين من التحليل . ويعبر الشكل رقم ( ٥-٢ ) عن نموذج مقترح للجمع بين نتائج تحليل البيئة الخارجية والداخلية ، وأنواع الاستراتيجيات البديلة المتاحة أمام المنظمة بناءً على هذه النتائج . وقد استخدم مفهوم خرائط التدفق Flow chart في وضع هذا النموذج . ومن هذا الشكل يتضح أن هناك أربعة أنواع من المنظمات بناءً على نتائج تحليل البيئة الخارجية والداخلية . وهذه المنظمات هي :

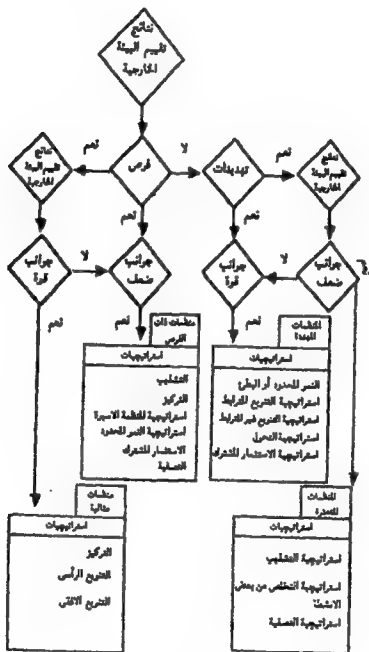
(١) المنظمات المغالاة : وهي تلك المنظمات التي تتوافر لديها فرص جيدة وتتميز جوانب الاداء بها بالقوة . ومن أهم الاستراتيجيات البديلة أمام هذه المنظمات استراتيجيات التركيز ، والتنوع الرأسي ، والتنوع الأفقي .

(٢) المنظمات ذات الفرص : وهي تلك المنظمات التي يتوافر أمامها عدد من الفرص الجيدة في الأسواق ولكن جوانب الاداء بها تتصف بالضعف . ومن أهم الاستراتيجيات البديلة المتاحة أمامها استراتيجيات التشذيب ، واستراتيجية التركيز ، واستراتيجية المنظمة الاسيرة ، واستراتيجية النمو المحدود أو البطيء ، واستراتيجية الاندماج ، واستراتيجية الاستثمار المشترك ، واستراتيجية التخلص من بعض الاعمال ، واستراتيجية التصفية .

(٣) المنظمات المهددة : وهي تلك المنظمات التي تواجه تهديدات شديدة في الأسواق ولكن يتميز اداؤها بالقوة . ومن الاستراتيجيات البديلة المتاحة أمام هذه المنظمات استراتيجية النمو البطيء ، واستراتيجية التنوع المترابط ، واستراتيجية التنوع غير المترابط ، واستراتيجية الاستثمار المشترك .

(٤) المنظمات المتعثرة : وهي تلك المنظمات التي تواجه تهديدات شديدة في الأسواق ويتصف اداؤها بالضعف . ومن الاستراتيجيات

المتاحة أمام هذه المنظمات استراتيجية التشذيب ، واستراتيجية التخلص  
من بعض الأنشطة ( الأعمال ) ، أو استراتيجية التصفية .



شكل ( ٧-٥ ) يعبر عن نموذج مقترح للجمع بين نتائج  
تحليل البيئة الخارجية والداخلية والبدائل الاستراتيجية  
المتاحة أمام المنظمة .

## مراجع الفصل الخامس

- (1) Ansoff, H. (1957) , " Strategies for Diversification, " Harvard Business Review , September, PP. 13 - 124 .
- (2) Berg, S. and P. Friedman, " Corporate Courtship and Successful Joint Ventures, " California Management Review Spring, PP. 85 - 91 .
- (3) " Do Mergers Really Work ? , " Business week, June 3, 1985, PP. 88 - 91 .
- (4) Coun, R. (1973), " The Performance of Conglomerate Firms : Comment, " Journal of Finance, June , PP. 754 - 758 .
- (5) Drucker, P. (1954) , The Practice of Management , N.Y. : Harper and Row, Publishers.
- (6) Friedman, P., S. Berg, and J. Duncan (1979), " External vs. Internal Knowledge Acquisition : Joint Venture Activity and R. and D Intensity, " Journal of Economics and Business , Winter, PP. 103 - 10 .
- (7) Glueck, W. (ed. ) (1980) , Business policy and Strategic Management' , 3rd ed.,N.Y. : Mc Graw - Hill Book Company .
- (8) \_\_\_\_\_ , and Joush ( 1984) , Business Policy and Strategic Management , 4 th ed. , N.Y. : Mc Graw - Hill Book Company .
- (9) Harrigan, K. (1983), : Preparing the firm for Transformational Strategies, " in R. Lam (ed.) Advances in Strategic Management , Greenwich, Conn. : JAI Press.

- (10) Jain, S. (1984) , International Marketing Management, Boston, Mass. : Kent publications .
- (11) Kefalas, A. ( 1980), " The Case for a Sustainable Growth strategy, " in E. Glueck (ed.) Business Policy and Strategic Management, 3rd ed., N.Y. : Mc Graw - Hill Book Company.
- (12) Kimberly, J. and R. Miles ( 1980) , The organizational Lifecycle : Issues in the Creation, Transformation , and Decline of Organizations, San Francisco : Jossey - Bass .
- (13) Louenstein, M. and W. Skinner ( 1980) , " Formulating a Strategy of Superior Resources, " Journal of Business Strategy, Summer, PP. 4 - 10 .
- (14) Melicher, R. and D. Rush(1973), " The Performance of Conglomerate Firms, " Journal of Finance, May, PP. 381-388.
- (15) Pearce, J. and R. Robinson ( 1985), Strategic Management, Homewood , Ill. : Richard D. Irwin.
- (16) Porter, M. (1985) , Competitive Advantage, N.Y. : Free Press .
- (17) \_\_\_\_\_ , (1976) , " Please Note Location of Nearst Exit, " California Management Review, Winter, PP. 21 - 32 .
- (18) Rockwell, W. (1968), " How to Acquire a Company, " Harvard Business Review, September, PP. 40 - 46 .
- (19) Thompson, A. and A. Strickland (1987), Strategy and Policy, Plano, Texas : Business Publications .
- (20) " Westinghouse Move Into Robotics Show Pitfalls of High - Tech Field, " Wall Street Journal , May 14, 1984 , P. 37 .

- (21) " Leveraged Purchases of Firms keep Growing Despite Rising Risks, "Wall Street Journal, December 29,1983 , P. 1.
- (22) " Fearing New Loan Trouble, Banks start to sour on Leveraged - Buyouts, " Wall Street Journal, May 8, 1984 , P. 39.
- (23) " Pan Am conducts Major Shakeup to Improve Its weak performance, " Wall Street Journal, April 26, 1984, P. 31.
- (24) Wheeler, T. and J. Hanger ( 1986) , Strategic Management and Business Policy , Reading, Mass. : Addison - Wesley .

## الفصل السادس

### الاختيار الاستراتيجى

لقد قلنا فى الفصل السابق أن المنظمة تترافر أمامها عدد لاتهاى من البدائل الاستراتيجية . فكل منظمة يمكنها عمل توليفة من هذه الاستراتيجيات والتي تتلائم مع رسالتها ، واغراضها ، وأهدافها ، وكذلك بما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية . ويكون على الإدارة أن تقوم بالاختيار من بين عدد التوليفات الممكنة للاستراتيجيات . والواقع أن عملية الاختيار للتوليفة المثلى من الاستراتيجيات ( أو للاستراتيجية المثلى ) هى عملية شاقة تحتاج الى نوع من التفكير والتحليل الخلاق . ويتطلب هذا الاختيار وجود عدد من الأساليب التي تساعد على اجرائه ، كما يتطلب وجود عدد من المعايير والتي يمكن استخدامها فى تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة .

ولسوء الحظ لا يوجد ما يسمى بالاستراتيجية المثلى والتي تصلح لجميع المنظمات ، أو لنفس المنظمة فى مواقف مختلفة . ولكن ما يوجد هو استراتيجية مثلى لمنظمة معينة فى ظروف معينة ، وفى وقت محدد . فإذا ما تغيرت الظروف التى تعمل فى ظلها تلك المنظمة فإن الاستراتيجية قد لا تعد كما كانت من قبل استراتيجية مثلى .

ويتطلب القيام بالاختيار الاستراتيجى أن تقوم المنظمة بتحليل الاداء الخاص بعملها الحالى والمتوقع فى المستقبل . وقد يكون التحليل على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية ، أو قد يكون على مستوى المنتج . ويطلق على النوع الأول من التحليل اسم التحليل على مستوى المنظمة . أما الثانى فيطلق عليه اسم التحليل على مستوى نشاط الاعمال - Business Level Analysis

وبفرض القيام بالتحليل فإن الإدارة تستعين بعدد من الأدوات وهى التى يطلق عليها اسم أساليب التحليل . ويأتى فى مقدمة هذه الأدوات أسلوب تحليل المحفظة Portofolio Analysis . ويساعد هذا الأسلوب فى

تقييم مستوى الأداء إما لوحدة الأعمال الاستراتيجية ، أو لخط منتجات (أو منتج ) ، أو الأسواق سواء كان ذلك مرتبطاً بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه فى المستقبل .

ومن الأساليب الأخرى المتاحة لقيام الإدارة بالتحليل أسلوب تحليل الفجوة Gap Analysis . ويساعد هذا الأسلوب فى مقارنة المركز الحالى للمنظمة بالمركز المثالى الذى ترغب المنظمة فى الوصول اليه . والواقع أنه يمكن اجراء مقارنة الأداء الحالى بنوعين آخرين من الأداء وهما الاداء الذى كانت المنظمة تخطط للوصول اليه أو الاداء الذى تتمنى المنظمة أن تصل اليه فى المستقبل . والفارق بين الأداء الحالى والأداء المخطط ( الأداء الذى كانت المنظمة تخطط للوصول اليه ) ، أو الفارق بين الأداء الحالى والأداء المثالى الذى ترغب وتتمنى للمنظمة الوصول اليه ( هو الذى يحتاج الى الاهتمام الاستراتيجى من قبل الإدارة .

وأخيراً فإن الاختيار الاستراتيجى يحتاج الى وجود عدد من المعايير Criteria والتي يمكن استخدامها فى تقييم الاختيارات الاستراتيجية البديلة المتاحة أمام المنظمة . ومثل هذه المعايير هى التى تساعد المنظمة فى قيامها بالتخطيط الاستراتيجى لأنشطتها المختلفة .

وقبل أن نعرض لأساليب ( أدوات ) التحليل الاستراتيجى ، وللمعايير التى تساعد على الاختيار بين البدائل الاستراتيجية دعنا أولاً نفرق بين التحليل والتقييم الاستراتيجى على مستوى المنظمة ، وبين هذا التحليل والتقييم على مستوى أنشطة الأعمال المختلفة للمنظمة .

### **التقييم على مستوى المنظمة والتقييم على مستوى أنشطة الأعمال :**

إن عملية التقييم على مستوى المنظمة ككل هى تقييم يهتم أساساً بعملية الحصول على الموارد وتخصيصها على مستوى المنظمة ككل . وإذا لم تكن المنظمة من المنظمات التى تقوم بإنتاج منتج واحد ، وتعامل فى سوق واحد فإن هذا معناه أن هذا التقييم يتضمن فى طياته عملية وضع استراتيجيات مختلفة لوحدة الأعمال الاستراتيجية التى تمتلكها المنظمة .

ومثل ذلك التقييم يتضمن ثلاث خطوات أساسية وهي :

(١) الوضع الحالي للمنظمة في ميدان النشاط ( الانشطة ) الذي

تعمل به .

(٢) درجة جاذبية كل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية التابعة

للمنظمة .

(٣) البدائل الاستراتيجية والتي تؤدي الى تحسين الاداء في الأجل

الطويل للمنظمة ككل .

وتحليل المحلطة يساعد المنظمة على أن تحدد مركز كل وحدة من الوحدات الاستراتيجية على شبكة ذات أبعاد محددة ( يتوقف ذلك على نوع المحلطة ) والذي يسهل من إجراء عمليات المقارنة بين هذه الوحدات على هذه الأبعاد .

أما تحليل الفجوة فهو تحليل يسمح لرجال الادارة العليا بأن يقارنوا أداء كل وحدة كما هو حالياً مع الأداء المستهدف لها و معرفة الفروق التي توجد بينهما .

أما عملية التقييم على مستوى أنشطة الأعمال فهو يرتبط بمستوى الادارة الوسطى والتي تكون مسئولة عن القيام بالعمل في بعض قطاعات الأعمال . ولذلك فإن مثل هذا التقييم يهتم أساساً بتحسين الاداء الحالي لبعض المنتجات أو الخدمات والتي توجد في صناعة أو قطاع سوقى محدد . والاستراتيجيات الخاصة بأنشطة الأعمال هي استراتيجيات يتم تنميتها بفرض تدعيم استراتيجيات المنظمة ككل وذلك بالتركيز على تحسين الاداء في مجال معين من أنشطة الأعمال ، أو على منتج محدد ، أو خدمة محددة ، أو حتى سوق محدد . ولا بد وأن تقوم الادارة العليا للمنظمة بالمراقبة على الاستراتيجيات التي توضع على مستوى الأنشطة الاعمالية المختلفة . فمثل هذه الاستراتيجيات تعنى تخصيص الموارد لها ولا بد هنا للادارة العليا أن تتأكد أن ذلك التخصيص سوف يحقق المصلحة العامة للمنظمة ككل ، ويسهم في تحقيق استراتيجية المنظمة .

ويمكن القول بأن الاستراتيجيات على مستوى أنشطة الأعمال ( منتج ، خدمة ، أو سوق ) هي استراتيجيات يتم اشتقاقها من الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ككل . فمثل هذه الاستراتيجية لا بد وأن تتسم بالتوافق

والشأن من توجهات المنظمة طريقة الأجل ، ومع الموارد المتاحة لها في الأجل القريب . وكثر مستوى نشاط من أنشطة الأعمال داخل المنظمة يحدد له دور هام مثل تقديم منتج جديد ، أو الدخول إلى أسواق جديدة ولذا فإن الإدارة العليا تتوقع أن يقدم كل نشاط بهذا الدور . فإذا ما أرادت كل وحدة أعمال أن تضع استراتيجيات لا تتوافق مع استراتيجية المنظمة فإن ذلك يتطلب مساومة شديدة بين رجال الإدارة العليا والوسطى . ويعبر الجدول رقم ( ١-٦ ) عن مقارنة بين التقييم على مستوى المنظمة ، والتقييم على مستوى أنشطة الأعمال . ومثل هذا الجدول يوضح الفروق الأساسية بين هذين النوعين من التقييم من زاوية المستوي الإداري الذي يتولى التقييم ، ووحدة التحليل في كل مستوى من مستويات التقييم ، وأخيراً الغرض الرئيسي للاستراتيجية على كل مستوى .

ومن الضروري أن نشير إلى أن المنظمة التي تعمل في مجال نشاط أعمال واحد ، أو تلك التي تركز على نطاق محدود جداً من المنتجات أو الأسواق لا تحتاج إلى خلق نماذج في الاستراتيجيات الخاصة بنشاط الأعمال .

فالمؤسسات التي تقوم بإنتاج منتج واحد ، أو تلك التي تعتمد في إيراداتها وأرباحها على منتج واحد رئيسي يمكن أن تحقق نجاحها من خلال التركيز على هذا المنتج ( أو خط منتجات ) . وفي هذه الحالة فإن الاستراتيجيات على مستوى المنظمة تتطابق مع الاستراتيجيات على مستوى أنشطة الأعمال .

عناصر المقارنة	التقييم على مستوى المنظمة	التقييم على مستوى أنشطة الأعمال
١- مستوى الإدارة	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى
٢- وحدة التحليل	اقسام منفصلة أو وحدات أعمال استراتيجية	المنتج أو السوق
٣- الغرض من الاستراتيجية	تحقيق الأهداف العامة أو تحقيق رسالتها -	المساعدة في تحقيق رسالة المنظمة

جدول رقم ( ١-٦ ) يوضح المقارنة بين التقييم على مستوى المنظمة والتقييم على مستوى أنشطة الأعمال المختلفة للمنظمة .

## فناذج تحليل المحفظة : Portfolio Analysis Models

عندما تكون المنظمة كبيرة الحجم وتتكون من العديد من الوحدات الاعمالية الاستراتيجية فانها تهتم بمعرفة كيف تؤدي كل هذه الوحدات المطلوب منها . كذلك تهتم المنظمة في هذه الحالة أن تعرف أداء هذه الوحدات على عدد من الابعاد مثل معدل النسر ، أو حجم المبيعات ، أو حصتها في الاسواق ... الخ . ومثل هذه المعرفة تساعد في المقارنة بين الوحدات الاستراتيجية التي تنتمي الى المنظمة حتى يمكن اتخاذ قرار بشأن ما يخصص لكل وحدة منها من موارد . كما يساعد ذلك على تقدير أفضل أنواع الاستراتيجيات التي ينبغي أن تلتزم بها كل وحدة في المستقبل .

فمثلاً شركة سوني Sony العالمية ليست شركة تبيع التلفزيون ، ومسجلات الفيديو ، وبعض الاجزاء الالكترونية ، ولكنها منظمة يحللك عدد من الوحدات الاستراتيجية تتولى كل منها انتاج وتسويق منتج واحد من هذه المنتجات . وشركة سوني عليها أن تقرر حجم الأموال التي ينبغي تخصيصها واستثمارها في كل وحدة من هذه الوحدات . فمن المنطق أن تعطى لوحدة الاعمال الاستراتيجية التي تنو عائدات كبيرة للمنظمة مقدراً أكبر من المخصصات الخاصة بالاستثمار والعكس صحيح . فإذا ما أرادت المنظمة أن تحقق ذلك فانها تستعين بنموذج من فناذج تحليل المحفظة Portfolio حتى يمكنها أن تقرر على أداء كل وحدة من وحداتها مقارناً بأداء الوحدات الأخرى على نفس الابعاد المقارنة ( المبيعات ، الربح ، حصة السوق ... الخ ) .

ومنفس المنطق عندما تكون المنظمة ذات مجال أعمال واحد فانها يمكنها إما استخدام المنتجات أو الاسواق لتحليل أداء هذا النشاط . فإذا كانت المنظمة تقدم عدداً من المنتجات ( المرتبطة بنشاط اعمالى واحد ) فانها يمكن أن تقارن بين مستوى الاداء لكل منتج من هذه المنتجات على بعض الابعاد ( المبيعات ، أو الربح ، أو الحصة ... الخ ) . وحتى اذا كانت المنظمة تقوم بانتاج وتسويق منتج واحد في عدة اسواق فانها يمكنها ان تستخدم تحليل المحفظة على مستوى كل قطاع سرقى من القطاعات السوقية

المختلفة التي تعمل بها .

الخلاصة اذن أن أسلوب تحليل المحفظة يصلح للاستخدام على مستوى المنظمة أو على مستوى نشاط الأعمال . وكما قلنا سابقا فإن الفارق - ليس في أسلوب التقييم - ولكن الفارق يتمثل في المستوى الإداري الذي يستخدم الأسلوب ، أو في مستوى وحدة التقييم ، أو في الغرض الرئيسى من وراء عملية التقييم .

وهناك عدد كبير من نماذج تحليل المحفظة والتي يمكن استخدامها في القيام بعملية التقييم . ولكن على الرغم من هذا التعدد فإن أكثر النماذج شيوعا في الاستخدام هي :

(١) ذلك النموذج الذي قدمته المجموعة الاستشارية بمدينة بوسطن الأمريكية والذي يعرف باسم نموذج B C G نسبة إلى الحروف الأولى التي تكون اسم المجموعة التي قدمت هذا النموذج وهي  
- Boston Consulting Group

(٢) ذلك النموذج الذي قدمته شركة جنرال إلكتريك العالمية والذي يطلق عليه أحيانا اسم نموذج استراتيجية إشارة المرور Stoplight  
- Strategy

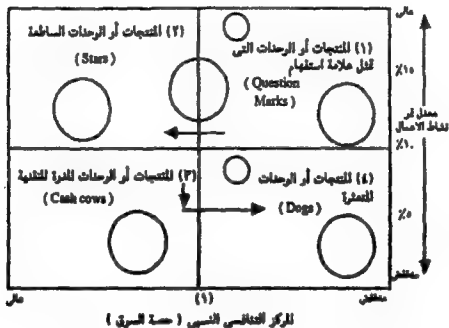
(٣) ذلك النموذج الذي قدمه هوثر Hover والذي يطلق عليه اسم مصفوفة تطور المنتج / السوق Product / Market Evolution  
- Matrix

دعنا نأخذ من قرب إلى هذه النماذج وكيفية استخدامها في تقييم المنظمة أو أنشطة الأعمال المختلفة بها .

(١) نموذج المجموعة الاستشارية بوسطن ( B C G ) :

يقدم هذا النموذج لرجال الإدارة وسيلة مرئية Visual Mean لأختيار وفحص المركز النسبي لمنتجاتها وأسواقها وذلك بناء على المركز التنافسي لكل منتج / سوق باستخدام حصة المنتج في السوق ، وايضا بناء على معدل نمو السوق للمنتج . ومثل هذا الاختبار والفحص يودى إلى تقييم مركز كل منتج في السوق الأمر الذي يساعد الإدارة على خلق درجة من

التوازن بين منتجاتها المختلفة حتي يمكنها أن تحقق الاداء الأمثل للمنظمة في الأجل الطويل . ويعبر الشكل رقم ( ٦-١ ) عن هذا النموذج . ويقوم هذا النموذج على افتراض أساسي هو أثر منحنى الخبرة Experience Curve على الأداء عبر الزمن . كما أنه نموذج يستخدم بعدلن أساسيان في عملية التقييم وهما معدل النمو ، وحصة السوق . دعنا ننظر الى هذه النقاط الثلاثة للنموذج .



شكل رقم (٦-١) يوضح فراج المبرمة الاستشارية بيرسون (BCG).  
 للمركز التنافسي النسبي ( حصة السوق )

١- منحنى الخبرة Experience Curve : إن هذا المنحنى يفترض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة لانشطة الإنتاج والتسويق تنخفض بنسبة تتراوح بين ٣٠.٢٪ ( Harvey, 1982 ) . ويتحقق ذلك الانخفاض في تكلفة الوحدة من خلال ستة عوامل أساسية وهي ( Allan, 1976 ) :

- (١) تحقيق اقتصاديات ( وفورات ) الحجم الكبير .
- (٢) زيادة فعالية اداء القوى العاملة ( أثر التعلم ) .

(٣) تحسين العملية الانتاجية ذاتها .

(٤) الوصول الى تنسيق المنتج .

(٥) الوصول الى التصميم الأمثل للمنتج .

(٦) تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته .

وإذا ارادت المنظمة أن تستفيد بأثر منحنى الخبرة فإن ذلك يعنى لها ضرورة اتباع تلك الاستراتيجية التى تؤدى الى وصولها واحتفاظها بحصة كبيرة فى السوق . وينبغى أن نشير هنا الى أن تحقيق المنظمة لحصة كبيرة فى السوق لا يعنى - بالضرورة - أن تتعامل المنظمة مع السوق ككل دون تقسيمه الى قطاعات سوقية . فالمنظمة تستطيع أن تقسم السوق الى عدد من القطاعات المحددة ثم تتعامل مع هذه القطاعات بحيث تتمكن منها وتستطيع أن تدافع عنها أمام المنافس ومن ثم تستطيع أن تحقق حصة كبيرة فى السوق من خلال هذا التقسيم ( Channon, 1979 ) .

#### ب- حصة السوق Market share :

عندما تتمكن المنظمة من السيطرة على السوق من خلال تحقيقها للوفر الناشء عن منحنى الخبرة فإنها تستطيع أن تخفض من أسعارها . ومثل ذلك التخفيض يلعب دوراً كبيراً فى منع استفادة المنافس من فوائد منحنى الخبرة ، حيث أن المنظمة لا تسمح لـ ( بالسعر المنخفض ) أن يتوسع فى السوق ومن ثم التوسع فى طاقته الانتاجية . والواقع أن استفادة المنظمة من فوائد منحنى الخبرة ( تخفيض تكلفة الوحدة ) يمكن المنظمة من :

(١) إما أن تعمل على بيع منتجاتها عند سعر مماثل لاسعار المنافسين والذي يمكنها من تحقيق هامش ربح أكبر من ذلك الذى يحققه المنافس .

(٢) أو تستطيع المنظمة أن تبيع منتجاتها عند سعر أقل من أسعار المنافس والذي يمكنها من الحصول على حصة أكبر فى السوق .

وعندما تتمكن المنظمة من تحقيق حصة سوقية كافية فإنها تستطيع أن تحقق تدفقاً نقدياً موجياً . ويمكن أن يستخدم التدفق النقدى الفائض - بعد تدعيم الوحدة أو نشاط الاعمال ( منتج ) الذى يحقق هذا التدفق - فى

تدعيم وحدات استراتيجية أخرى أو انشطة أخرى ( منتجات أخرى ) والتي تظهر احتمالات جيدة فى النمو .

### ج- معدل النمو Growth Rate

إن محور معدل النمو على مصلوفة مجموعة بوسطن الاستشارية يمثل معدل النمو للمنتج أو للسوق الذى يتم تحليله . وعادة ما يتم نصع المنظمات بأن تحاول الحصول على نصيب الأسد من السوق وذلك خلال مرحلة النمو للمنتج فى دورة حياته . حيث أن الدليل لذلك فى المراحل الأخرى أن تحصل المنظمة على حصة أكبر من السوق على حساب المنافسين لها . ومثل ذلك الدليل يتطلب نفقات كبيرة على نشاط الاعلان ، أو قيام المنظمة بتخفيض أسعارها . والواقع أن الاجراء الأخير قد يؤدى الى قيام المنافس بتخفيض سعره لمواجهة المنافس والذي قد يدفع الصناعة كلها الى الدخول فى حرب سعرية تخسر من ورائها كل المنظمات .

وإذا نظرنا الى الشكل رقم ( ٦ - ١ ) نجد أن وحدات الاعمال ، أو المنتجات ، أو الأسواق ( وفقاً لمستوى التحليل ) قد تم تقسيمها على محورين أساسيين وهما معدل النمو ، وحصة السوق . وقد تم تقسيم كل بعد منهما الى مستوى عالى وآخر منخفض . ويمثل المحور الرأسى فى الشكل معدل النمو والذي يعبر عن نسبة نمو المبيعات للمنتج أو السوق ، أو لوحدة الاعمال . أما المحور الأفقى فهو يعبر عن نسبة حصة السوق لأكثر المنافسين فى السوق . أما الدوائر التى توجد داخل الشكل ذاته فهى عبارة عن نصيب مبيعات المنتج ( أو السوق أو الوحدة ) فى المبيعات الكلية للمنظمة .

وتقترح الجماعة الاستشارية فى بوسطن أن يكون الوضع الأمثل لنشاط الاعمال ( منتج أو سوق ) متحققا عندما تكون المنظمة أكبر منظمة فى السوق حتى يمكنها أن تستفيد من مزايا منحى الخبرة باقصى حد ممكن . ومعنى آخر إذا كان الخط الرأسى الذى يقسم المحور الأفقى والخاص بحصة المنظمة فى السوق قد وضع عند درجة واحد صحيح كما هو واضح فى الشكل فان على المنظمة أن تحقق معدلاً مساوياً لهذا أو أكبر منه حتى

يمكنها أن تحصل على بعض أنشطة الأعمال ، أو الوحدات التي تولد لها النقدية ، وتلك التي تعد بحجراً ساطعة وذات مستقبل مبشر . ومعنى أن تحقق المنظمة حصة مقدارها واحد صحيح أن حصة المنظمة ينهض أن تتسارى مع حصة أكبر منافس فى السوق حتى يمكنها الاستفادة القصوى من مزايا الخبرة السابق ذكرها .

والواقع أنه إذا كانت حصة أكبر منافس تسارى واحد صحيح فانه من الأفضل أن يوضع هذا الخط الرأسى الذى يقسم المحور الأفقى عند نقطة مساوية لمقدار ٧٥٪ حيث أن أى مستوى فوقها يسمح للمنظمة أن تحقق قدراً من مزايا منحنى الخبرة . ومثل هذه الدرجة لا تعبر عن أفضل وأكبر منظمة فى السوق حيث أن هذه المنظمة تسارى نقطة الواحد صحيح . ولكنها تمثل على الأقل نقطة متوسط الشركات التي توجد فى الصناعة الواحدة . ومعنى أن المنظمة تعمل فوق المتوسط أنها تستطيع تحقيق بعض مزايا منحنى الخبرة . وطبيعة الحال لا يعنى ذلك أن المنظمة تحقق الاستفادة من مزايا منحنى الخبرة بالكامل حيث أن تحقيق ذلك يتطلب منها أن تكون المنظمة القائدة فى السوق ( أى تحقق مستوى الحصة المساوية لدرجة واحد صحيح ) .

وعندما يتم تصنيف وحدات الأعمال الاستراتيجية أو أنشطة الأعمال ( منتجات أو أسواق ) على هذين المحورين فان النتيجة تكون ظهور أربعة أنواع من الوحدات أو الأنشطة كما هو واضح فى الشكل رقم ( ٦-١ ) . وتشغل هذه الأنواع الأربعة المربعات الأربعة التي توجد على خريطة ( شبكة ) التحليل وهى الوحدات أو الأنشطة المتعثرة ، والوحدات والأنشطة التي تمثل علامات استفهام ، والوحدات أو الأنشطة التي تمثل بحجراً ساطعة للمنظمة ، وأخيراً تلك الوحدات أو الأنشطة التي تدر دخلاً نقدياً كبيراً للمنظمة. ( Hedley, 1976 ; 1977 ; and Hambrick, MacMillan, and Day, 1982 )

دعنا ننظر الى هذه التقسيمات الاربعة عن قرب .

## أ- الوحدات أو الأنشطة التي تحمل علامات استهام

### \* Question Marks

كما يظهر في الشكل (٦-١) فإن هذه الوحدات أو الأنشطة تمثل حصة سوق منخفضة مع معدل نمو عالى . والذي يشجع على الاستمرار في هذا النشاط هو وجود احتمالات النمو العالى في أسواقه . ولكن على الجانب الآخر فإن حصة المنظمة المحدودة في السوق تجعل المنظمة تتساءل ما إذا كانت سوف تستطيع الاستمرار في المنافسة داخل هذا السوق من عدمه .

وصلة عامة يقع في هذه المجموعة تلك المنتجات الجديدة والتي تبدو مبشرة في أسواقها . وبطبيعة الحال فإن مقدار كبير من الموارد يتم تخصيصها لهذه المنتجات وذلك لاختبار مدى قدرتها على الاستمرار والنجاح في الأسواق . وتتضمن هذه الموارد تلك الاستثمارات اللازمة لاختبار السوق ، ولتحسين وتطوير المنتج ، ولخلق الطلب عليه ، ولتنمية وتحسين التسهيلات الانتاجية اللازمة لانتاجه ، ولإقامة وخلق منافذ التوزيع اللازمة لتوزيعه بالأسواق . وتعتقد هذه العملية إذا كانت هناك منظمات أخرى تقدم منتجات جديدة مشابهة في نفس الوقت .

وإذا كانت مصفوفة المجموعة الاستشارية تفترض أن المنظمة تستطيع أن تستفيد من مزايا منحنى الخبرة إذا حققت المركز القيادي في السوق فإن السؤال الرئيسي الذي يشغل ذهن رجال الإدارة عند تقديم منتجات جديدة هو هل يمكننا أن نحصل على المركز القيادي في هذا السوق ؟ فإذا كانت الإجابة على هذا السؤال " بنعم " فإن المنظمة عليها أن تتبع إحدى استراتيجيات النمو والتي سبق الإشارة إليها في الفصل السابق وأن تخصص جزء كبير من مواردها للاستثمار في هذه المنتجات . أما إذا كانت الإجابة على هذا السؤال " لا " فإنه وفقاً لمنطق هذه المصفوفة - يكون لزاماً على المنظمة أن تترك هذه الأنشطة وأن تتخلص من الموارد التي كانت تستخدم في تقديم هذه الأنشطة أو تحويلها إلى استخدامات أخرى .

### ب- الوحدات أو الأنشطة الساطعة Stars :

تحتل هذه الوحدات أو الأنشطة ذلك القطاع الذي يتصف بوجود قدر

عالي من النمو في القطاع السوقي الذي تحقق فيه المنظمة مركزاً تنافسياً قريباً ( حصة سوق كبيرة ) . والواقع أن هذا المربع في الشكل يمثل مرحلة " النمو " في دورة حياة المنتج . وفي ظل هذا الوضع فإن المنظمة عادة ما تتبع أحد استراتيجيات النمو التوسعية لكي تحافظ على هذا المركز التنافسي القوي .

وبصفة عامة فإن الوحدات أو الأنشطة الواقعة في هذا المربع لا تولد ربحاً كبيراً للمنظمة . فعلى الرغم من أن هذه الوحدات أو الأنشطة تولد قدرًا كبيراً من المبيعات إلا أنها تتطلب بالضرورة قدرًا عالياً من الانفاق حتى يمكن تمييزها والحفاظ عليها . بل قد تعمل بعض المنظمات على الانفاق بصورة كبيرة على تحسين هذه الوحدات أو الأنشطة لضمان استمرار مركزها التنافسي القوي . أو قد تعمل المنظمة على تخفيض الأسعار لهذه الأنشطة ( المنتجات ) حتى يمكنها أن تحفظ أو تزيد من حصتها في السوق ، وأن تمنع دخول منافسين جدد لها إلى هذا القطاع . ولكن على الرغم من عدم تحقيق هذه الوحدات أو الأنشطة لقدرة كبيرة من الأرباح إلا أنها تمثل أفضل الفرص الطويلة للمنظمة للتوسع في المبيعات والأرباح .

### ج - الوحدات أو الأنشطة المدرة للنقدية Cash Cows :

يمثل هذا القطاع تلك الوحدات أو الأنشطة التي تتصف بقدر كبير من حصة السوق ولكن بمعدل نمو بطيء ومحدود . ومعظم هذه الوحدات أو الأنشطة الواقعة في هذا القطاع هي التي تُدرّ للمنظمة دخلاً كبيراً من النقدية والربح . فعلى الرغم من أن هذه الوحدات أو الأنشطة ليست بهذا ( لاحتمالات النمو المتخفضة لها ) إلا أنها قد ثبتت مركزها في الأسواق ولا تحتاج إلى قدر كبير من الانفاق عليها . وخلال هذه المرحلة تستطيع المنظمة أن تجني ثمار منحنى الخبرة . فمع حجم السوق الكبير الذي تتمتع به هذه الوحدات ، ومع الانفاق المحدود جداً عليها ، وانخفاض التكاليف الناشئة عن منحنى الخبرة تستطيع هذه الوحدات أو الأنشطة أن تدرّ دخلاً كبيراً ، وربحاً عالياً للمنظمة .

والاستراتيجيات الملائمة للوحدات أو الأنشطة الواقعة في هذا القطاع هي تلك الاستراتيجيات التي تعدل على تعظيم التدفق النقدي الداخل منها للمنظمة عبر فترة زمنية طويلة . فعندما تنتقل الوحدات أو الأنشطة من مرحلة النجوم الساطعة الى مرحلة توليد الدخل فان أفضل الاستراتيجيات تكون هي استراتيجية النمو البطيء ، أو المحدود السابق ذكرها في الفصل السابق . وتتركز الجهود في مرحلة دخول الوحدات أو الأنشطة الى مرحلة توليد التدفد على زيادة الدخل النقدي مع تقليل حجم الاستثمارات في هذه الوحدات أو الأنشطة . ويمكن ذلك المنظمة من أن تأخذ فائض الدخل وتوجهه الى الاتفاق على تلك الزعادات أو الأنشطة التي تقع في قطاع علامات الاستهتام ، أو قطاع النجوم الساطعة . وعندما يبدأ القطاع السوقي في الانخفاض وتقل جاذبية الوحدات أو الأنشطة بدخولها الى مرحلة التدهور في دورة حياتها فان الاستراتيجية المثلى تكون تلك الاستراتيجية التي تضمن توليد أكبر قدر من التدفق النقدي الداخل في الأجل القصير .

#### هـ - الوحدات أو الأنشطة المتعثرة : Dogs :

تقع هذه الوحدات أو الأنشطة في ذلك القطاع الذي يتصف بمعدل نمو منخفض ، وأيضاً بحصة محدودة في السوق . وفي هذا القطاع تبدأ الوفورات الاقتصادية المترتبة على الخبرة في الاختفاء والذي يعنى ارتفاع متوسط تكلفة الوحدة مرة أخرى . وفي ظل هذا الوضع لا تستطيع المنظمة أن تزيد من مبيعاتها إلا على حساب أحد المنافسين في السوق ( نظراً لمعدل نمو السوق المنخفض ) . ولكن نظراً لارتفاع تكلفة الوحدة فان هذا لا يمكن تحقيقه لعدم قدرة المنظمة على تخفيض الاسعار للاستيلاء على حصة المنافس ، كما أن المارد المتاحة تكون محدودة للاتفاق منها على النشاط الاعلاني . ومن هنا فان نموذج جماعة بوسطن يقترح أن تقوم المنظمة بتطبيق أحد الاستراتيجيات الآتية على الوحدات أو الأنشطة الواقعة في هذا القطاع :

١- استراتيجية التخلص من الوحدة أو النشاط .

٢- استراتيجية التصفية .

٣- استراتيجية الحصاد Harvesting .

والسؤال هو كيف يمكن للمنظمة أن تتخلص من وحدة أو نشاط يقع في هذا القطاع ؟ ويعنى آخر من يمكن أن يقدم على شراء هذه الوحدة أو النشاط وهو في هذا المركز الضعيف ؟ والواقع أن بعض المنظمات قد تقوم بشراء الوحدة أو النشاط لكي تنفق عليه وقتها مركزاً تنافسياً قريباً بالسوق إذا كان ذلك ممكناً . والواقع أن ذلك يمكن حدوثه في حالة ما إذا كانت الوحدات أو الأنشطة قد وصلت الى هذه المرحلة نتيجة عدم توافر الموارد اللازمة لدى المنظمة للاتفاق عليها وتحريكها الى قطاع آخر . ومن الأسباب الأخرى التي قد تدفع بعض المنظمات على شراء هذه الوحدات أو الأنشطة هو رغبة المنظمة المشتري في توجيه هذا النشاط الى قطاع سوقي جديد . فقد تشتري أحد المنظمات نشاطاً يقع في هذا القطاع وتتجمع في أحيائه عن طريق توزيع منتجات هذا النشاط في سوق آخر غير السوق الحالي . كذلك من الأسباب التي تدعو الى شراء هذه الوحدات أو الأنشطة اختلاف رؤية إدارة المنظمة المشتري عن رؤية الإدارة في المنظمة صاحبة النشاط . فقد ترى الإدارة أن هذا النشاط يقع في قطاع المنتجات المتعثرة بينما ترى إدارة المنظمة المشتري أن تلك الرؤية خاطئة وأنه يمكن تحسين أداء النشاط وتصنيفه في قطاع آخر على خريطة جماعة بوسطن الاستشارية .

#### تقييم نموذج جماعة بوسطن الاستشارية :

إن إحدى جوانب القوة الرئيسية في نموذج جماعة بوسطن الاستشارية هو قدرة المنظمة على تصنيف كل قطاعات الأعمال بها على خريطة واحدة ومقارنة هذه القطاعات من زاوية درجة المساهمة التي يحققها كل قطاع للمنظمة ككل . وهذا يمكن المنظمة من أن تختار الاستراتيجية الملائمة لكل قطاع حتى يمكنها . أن تعظم من مقدار مساهمته في تحقيق استراتيجية المنظمة ككل في الأجل الطويل . ولكن على الوجه الآخر فإن هذا النموذج يحترى على عدد من جوانب القصور الهامة .

ومن أهم الانتقادات الموجهة الى هذا النموذج استخدامه لمعدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة . فكما اتضح فى الفصل الثالث من هذا الكتاب أن تحديد الفرص المتاحة للمنظمة فى البيئة تتطلب تحليلاً أكبر من مجرد تحليل درجة نمو الصناعة . فمثلاً دراسة الجوانب القانونية والتشريعية ، وكذلك التغيرات التى تحدث فى ذوق المستهلك ، أو التكنولوجي الجديد المحتمل ظهوره قد يثر على درجة جاذبية الصناعة بصورة أكبر من معدل النمو بها . وحتى عندما تنمو الصناعة بشكل كبير فإن مثل هذا النمو لا يعنى أن تكون كل المنظمات التى تعمل بها قادرة على تحقيق الربح . فمثلاً النمو الهائل فى صناعة الحاسبات الآلية الصغيرة قد صاحبت خروج بعض المنظمات العاملة فى ميدان صناعة الحاسب الآلى من الأسواق . ومن هنا فإن استخدام معدل نمو الصناعة كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة للمنظمة يعد أمراً غير عملي ( Hofer and Schendel , 1978 ) .

ونفس المنطق يمكن القول بأن استخدام حصة المنظمة فى السوق كمؤشر وحيد لربحياتها هو مؤشر تقريبي يتصف بالخطر الشديد ( Bettis and Hall , 1983 ) . فالربح الذى يحققه النشاط أو الوحدة يختلف باختلاف المراحل التى يمر بها المنتج ( المنتجات ) فى دورة حياته . كذلك تعد من الأمور الصعبة عملية تحديد مقدار حصة المنظمة فى السوق . فمثلاً شركة مرسيدس تحصل على حصة صغيرة جداً فى سوق السيارات ، ولكنها تحصل على حصة كبيرة جداً فى سوق السيارات الفاخرة . والسؤال الآن ما هى حصة شركة مرسيدس فى سوق السيارات ؟ وحتى تمتع المنظمة بحصة كبيرة فى سوق محدد ( قطاع سوقي ) لا يضمن لها أن تحقق ربحاً . فمثلاً شركة رولز رويس هى الشركة الأولى فى قطاع السيارات الفاخرة ولكنها تعرضت لمشكلة الاداء المالى الضعيف والسوء . ثم أن المشكلة تتعقد حتى ولو تمتعت المنظمة بحصة كبيرة فى السوق فإن مثل ذلك الموقف لا يدرم لأن تقديم أحد المنظمات لمنتج بديل أو منتج أفضل قد يقضى على هذا الموقف تماماً .

كذلك من المشاكل الأخرى لهذا النموذج مشكلة تحديد حصة السوق بناءً على حصة الشركة القائمة في السوق . وقد يكون ذلك سهلاً إذا ما كانت هناك شركة واحدة تمثل عنصر القيادة في السوق . وعملية وضع استراتيجيات المنظمة في هذه الحالة حول هذه المنظمة القائمة تصبح عملية صحيحة وممكنة . ولكن ماذا يحدث عندما لا تكون هناك منظمة واحدة قائمة للسوق ، أو أن تكون الصناعة مكونة من عدد من المنظمات التي لا تظهر فيها منظمة واحدة تتردد السوق ؟ أو ماذا يحدث إذا ما تفتتت عملية القيادة في السوق من عدد من المنظمات إلى منظمات أخرى ؟ الواقع أن الصورة غير الواضحة لعملية القيادة في السوق قد تؤدي بالمنظمة إلى إغفال بعض المنافسين عند وضع المنظمة لاستراتيجياتها ، ولا يخفى على أحد حجم المخاطر التي تتعرض لها المنظمة في هذه الحالة .

ومن الافتراضات الخاطئة للنموذج أيضاً كونه يفترض أن الاستفادة من مزايا متعني الخبرة لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال سيطرة المنظمة على الحصة الأكبر في السوق والتي يمكنها من الانتاج عند حجم كبير . ومعنى ذلك أن قدرة المنظمة على تخفيض تكلفة الانتاج والتسويق للوحدة لا يمكن تحقيقه إلا بواسطة المنظمات الكبيرة الحجم . والسؤال المطروح هنا هل لا تستطيع المنظمات الصغيرة الحجم أن تخفض من تكلفة الانتاج والتسويق لديها ؟ الواقع أن هناك شواهد تدعم من قدرة المنظمات الصغيرة والتي يتوافر لديها طاقات إدارية خلابة على تخفيض تكلفة الانتاج والتسويق بها . بل في بعض الأحيان تستطيع هذه المنظمات أن تعمل هيكل التكاليف لديها أكثر فعالية من هيكل التكاليف في المنظمات الكبيرة الحجم . ومن هنا فإن إهمال الوحدات والمنظمات الصغيرة الحجم وعدم أخذها في الحسبان عند استخدام هذا التحليل ( النموذج ) لا يعد أمراً سليماً .

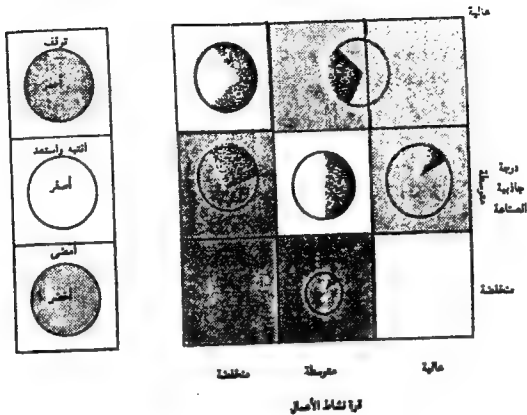
ومن الانتقادات الأخيرة الموجهة إلى هذا النموذج تصنيفه للوحدات أو لأنشطة الأعمال إلى وحدات ذات نمو عالي أو منخفض ، أو حصة سوق عالية أو منخفضة . والسؤال الآن كيف يمكن وضع الوحدات التي تؤدي

بصورة مترسطة على هذه الشبكة ( ليست عالية أو منخفضة ) . فكثير من الوحدات أو الأنشطة لا تصلح لتصنيفها الى وحدات أو أنشطة عالية أو منخفضة ولكنها توجد دائماً في مراكز وسطى . ومعنى ذلك أن وجود أربعة قطاعات فقط للتصنيف ليست كافية لاستيعاب كل الوحدات أو الأنشطة .

## (٢) نموذج اشارة المرور لشركة جنرال اليكتريك :

إن النموذج الثاني المستخدم في تحليل المحفظة هو النموذج الذي قدمته شركة جنرال اليكتريك العالمية General Electric والذي اطلق عليه نموذج اشارة المرور . والواقع إن هذا النموذج ما هو إلا تعديل للنموذج السابق والذي قدمته جامعة بوسطن الاستشارية . والهدف من هذا التعديل هو التغلب على العديد من جوانب القصور التي سبق الحديث عنها في نموذج BCG .

ويقوم هذا النموذج على تقييم درجة جاذبية الصناعة ، وجوانب القوة الخاصة بوحدة أو نشاط الأعمال محل التقييم . فهذا النموذج لا يستخدم معدل النمو كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة مثل النموذج السابق ، كما أنه لا يعتمد على حصة المنظمة في السوق . كذلك يقدم هذا النموذج مستويات وسطى في التقييم وذلك على العكس من النموذج السابق . ويعبر الشكل رقم ( ٦-٢ ) عن هذا النموذج . وتعتبر الدوائر الموجودة داخل الشكل عن حجم مبيعات الصناعة من المنتجات المختلفة وذلك بصورة تعكس نسبة مبيعات كل منتج الى المبيعات الكلية للصناعة . أما التقسيم المظلل داخل الدائرة فهو يشير الى حصة المنظمة في مبيعات كل منتج أو وحدة من وحدات الاعمال الاستراتيجية . دعنا الآن ننظر عن قرب الى البعدين اللذين تقوم عليهما عملية التقييم وهما درجة جاذبية الصناعة ، وقوة نشاط الأعمال .



شكل رقم ( ٦-٢ ) يوضح فواج شركة جنرال إلكتريك في تحليل المخطط .

١- قوة النشاط ( المركز النسبي له ) : إن قوة النشاط أو الوحدة محل التقييم يتم تحديدها من خلال استخدام عدد من العناصر أهمها ما يلي :

- (١) حصة النشاط أو الوحدة في السوق .
  - (٢) درجة الموسمية في منتجات النشاط أو الوحدة .
  - (٣) درجة ما تتمتع به المنظمة من جرائب قوة بالنسبة للمنافسين .
  - (٤) درجة استخدام المنظمة لطاقتها الانتاجية المتاحة .
  - (٥) المهارات الفنية المتاحة والمطلوبة للعمل في الصناعة .
- والواقع أن كل عنصر من هذه العناصر يتم تحديد درجة أهميته النسبية بالنسبة للنشاط أو الوحدة وذلك باستخدام مقياس يتراوح بين ١ . ٩

( أى عشر درجات ) . وتقوم الادارة العليا أو الادارة الوسطى ( وفقاً لمستوى التقييم ) باعطاء كل عنصر من هذه العناصر درجة تمثل أهميته النسبية فى مجال العمل . كذلك تقوم الادارة بتحديد درجة جاذبية السوق لكل عنصر من هذه العناصر وباستخدام مقياس يتراوح بين ( ١ ، ٩ ) درجة . ثم تقوم الادارة بضرب درجة الأهمية فى الجاذبية للحصول على تقييم يمثل القوة الخاصة بالمنظمة مقارنة بالمنافسين وذلك للنشاط أو الوحدة التى يتم تقييمها.

ب- درجة جاذبية الصناعة : تتحدد درجة جاذبية الصناعة بنفس الطريقة التى تتحدد بها القوة النسبية لنشاط مع اختلاف فقط فى عناصر التقييم . فدرجة جاذبية الصناعة تتحدد بفعل العناصر الآتية :

- ١- حجم السوق .
- ٢- درجة الموسمية فى النشاط .
- ٣- درجة شدة وتركز المنافسة .
- ٤- درجة استخدام الطاقة المتاحة .
- ٥- درجة التمايز التكنولوجى .

وينفس الطريقة السابقة يمكن تحديد درجة جاذبية الصناعة لكل وحدة من وحدات الاعمال الاستراتيجية أو لكل نشاط من أنشطة المنظمة . ويوضح الجدول رقم ( ٦-٢ ) طريقة حساب كل من قوة النشاط ، وجاذبية الصناعة .

العنصر	درجة الأهمية النسبية (١-١١)	× درجة جاذبية الصناعة (١-٩)	= تقييم درجة جاذبية الصناعة
حجم السوق	٩	٩	٩٠
درجة الموسمية فى النشاط	٢	٩	١٨
شدة المنافسة	٩	٣	٢٧
درجة استخدام الطاقة	٣	٩	٢٠
درجة التمايز التكنولوجى	٧	٩	٦٣
المجموع			٢٨٨

٩.	٩.	٩	حصة المنظمة في السوق
١٨	٩	٢	درجة للرسمية في سمات المنظمة
٦٣	٧	٩	جوانب القوة للمنظمة
٣.	١.	٢	درجة استخدام الطاقة
٦٣	٩	٧	المهارات الفنية المتاحة
٢٦٤		المجموع	

المقياس المستخدم : ٢٥. فاكستر ممتاز

١٧٥ - ٢٤٩ جيد

١٢٥ - ١٧٤ متوسط

أقل من ١٢٥ ضعيف (س.) .

جدول رقم (٦-٧) يوضح طريقة حساب درجة جاذبية الصناعة والمركز النسبي للنشاط باستخدام نموذج شركة جنرال إلكتريك لتحليل محطة الانشطة .

المصدر : Assael ,H., Marketing Management , 1985 ,

P.605

ويرتب على التحليل السابق وجود مقياس مكون من ثلاث قطاعات والتي تظهر على خريطة التصنيف الواضحة في الشكل رقم ( ٦-٧) . وهذه القطاعات هي العالية ، والمتوسطة ، والمنخفضة لكل من درجة جاذبية الصناعة وقوة نشاط الاعمال الخاضع للتقييم . ويؤدي ذلك بطبيعة الحال الى ظهور تسع خلايا أساسية في هذه الشبكة . وتحدد طبيعة انتماء النشاط أو الوحدة الى خلية من هذه الخلايا يتوقف على مجموع النقط التي يحصل عليها النشاط أو الوحدة محل التقييم على بعدى درجة الجاذبية والقوة النسبية للنشاط . ويتم تكرار نفس العملية لنشاط آخر ، أو وحدة أخرى حتى يتم وضع كل الانشطة أو الوحدات التابعة للمنظمة على هذه الخريطة .

وكل الانشطة أو الوحدات التي تقع في الخلايا المثلثة للدرجة العالية لكل من جاذبية الصناعة وقوة النشاط ، أو تلك التي تقع على درجة عالية

لواحد من هذه الابعاد ، ودرجة متوسطة شئى البعد الثانى هم: وحدات أو أنشطة تقع فى قطاع « اذهب أو امضى » ؛ حيث تظهر فى اللون الاخضر والذي يظهر بلون فاتح في الشكل رقم ( ٦-١٢) . وعادة ما تنصح المنظمة بأن تزيد من حجم اتفاقها واستثمارها فى الأنشطة أو الوحدات التي تقع في هذا القطاع . وتعد الاستراتيجيات التي تتناسب مع هذا القطاع هي تلك الاستراتيجيات المناسبة لقطاع الوحدات أو الأنشطة الساطعة في مصفوفة BCG السابقة وهي استراتيجيات النمو والتوسع المختلفة .

أما الأنشطة أو الوحدات التي تقع في الخلايا المثلة لدرجة منخفضة في واحد من الابعاد ، ودرجة متوسطة في البعد الثانى فانها تقع في قطاع « توقف » ( حيث تمثل هذه القطاعات اللون الأحمر والذي يظهر فيه باللون الداكن في الشكل رقم ( ٦-٧) ) (والذي يعنى التوقف في اشارة المورد ) . ومثل هذه الأنشطة والوحدات تمثل نفس الأنشطة والوحدات التي تقع في مربع الوحدات المتعثرة أو التي توجد في مرحلة متأخرة من مربع الوحدات المولدة للتعبئة في مصفوفة BCG . وعادة ما يتم إدارة هذه الأنشطة أو الوحدات من خلال استخدام بعض الاستراتيجيات التي تؤدي الى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جداً من الاتفاق ( Thompson and stickl and , 1987 ) . ومثل هذه الاستراتيجيات قد تتضمن استراتيجية ابقاء الوضع على ما هو عليه ، ثم التحول الى استراتيجية التخلص من النشاط أو الوحدة ، أو استراتيجية التصفية عندما تزداد درجة ضعف أداء النشاط أو الوحدة .

أما الخلايا الثلاثة القطرية والمعبر عنها باللون الاصفر « تظهر بيضاء في الشكل رقم ( ٦-٧) » . وتقع في هذه الخلايا تلك الأنشطة أو الوحدات التي ينبغي أن تأخذ المنظمة اتجاهها موقفاً حلياً . فإذا توافرت بعض الموارد للمنظمة فانها يمكنها أن تنفقا على تنمية وتطوير بعض الأنشطة أو الوحدات الواقعة في هذه الخلايا . والواقع ان الأنشطة أو الوحدات التي توجد في هذه الخلايا تماثل تلك التي توجد في مربع علامة الاستفهام في مصفوفة BCG ، وإذا لم تتوافر الموارد أو إذا لم ترغب المنظمة في اتفاق الموارد على هذه الوحدات أو الأنشطة فان المنظمة تأخذ بعض الاستراتيجيات

الانكماشية تجاهها والذي يؤدي الى تحولها الى مجموعة الوحدات أو الأنشطة التي توجد في قطاع « توقف » . وقد تكون هذه الاستراتيجيات متمثلة في استراتيجية الحصاد ، أو استراتيجية التخلص من النشاط أو الوحدة ، أو استراتيجية التصفية .

### تقييم نموذج جينرال اليكتريك :

على الرغم من أن هذا النموذج يحاول التغلب على كثير من المشاكل التي توجد في النموذج السابق إلا أن كل منهما يحتوى على بعض المشاكل الإضافية . ومن أول هذه المشاكل أن كلا منهما لم يوضع طبقة الاستراتيجية الملائمة للوحدات أو الأنشطة التي تقع في كل قطاع ، كما لم يوضعاً أيضاً كيف يمكن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ الفعلى . كذلك فإن نموذج جينرال اليكتريك يقدم تسع خلايا متاحة لتصنيف الوحدات أو الأنشطة التابعة للمنظمة ومثل ذلك التصنيف قد يعد عملية صعبة . وثالثاً أن عملية التصنيف تتوقف على عوامل موضوعية ( مثل حجم السوق ، أو الموسمية ، أو شدة المنافسة ..... الخ ) إلا أن إعطاء درجة تمثل أهمية هذا العامل أو الوزن النسبي له هي عملية غير موضوعية حيث أنها تتوقف على تقدير من يقوم بالتقييم . وأخيراً فإن كل من النموذجين لم يعطيا أى أهمية للتغيرات التي يمكن حدوثها في موقع الوحدات أو الأنشطة على شبكتي التقييم . فتلك المنظمات التي لا توجد في مرحلة محددة مثل المنظمات التي تدخل الى الأسواق لأول مرة ، أو تلك التي بدأت عملية النمو ، أو تلك التي توجد على أهة الدخول الى مرحلة التدهور لا يمكن تمثيلها بدرجة صحيحة على هذين النموذجين ، وبمعنى آخر فإن النموذج لا يعبر الا عن وضع النشاط أو الوحدة لحظة التقييم وذلك في علاقتها بالصناعة ككل . أما التغير الذي يحدث في البيئة ( الصناعة ) أثناء عملية التقييم ، أو التغير المتوقع حدوثه بعد التقييم لا يؤخذ في الحسبان عند التعامل مع هذين النموذجين . ولعل ذلك يؤدي الى وجود ضرورة غير صحيحة لدى الإدارة عن أنشطة المنظمة أو وحداتها الاستراتيجية .

### (٣) نموذج هوفر Hofer's Model :

لقد قام هوفر (Hofer , 1977) بتقديم نموذج يطلق عليه اسم مصفوفة تطور المنتج / السوق Product - Market Evolution Matrix . وتتكون هذه المصفوفة من ١٥ خلية والتي تعكس مراحل تطور المنتج أو السوق . وفي ظل هذه المصفوفة تقدم المنظمة برضع وحدات أعمالها الاستراتيجية أو انشطتها ( المنتجات ) في المكان المناسب داخل الشبكة بحيث يمكن هذا المكان تطور المنتجات والأسواق ، والمركز التنافس لها . وتمثل الدائرة التي توجد داخل الشبكة مبيعات الصناعة ككل أما الجزء المظلل فهو يعبر عن حصة المنظمة من هذه المبيعات. ويعبر الشكل رقم (٦-٣) عن هذه الشبكة .

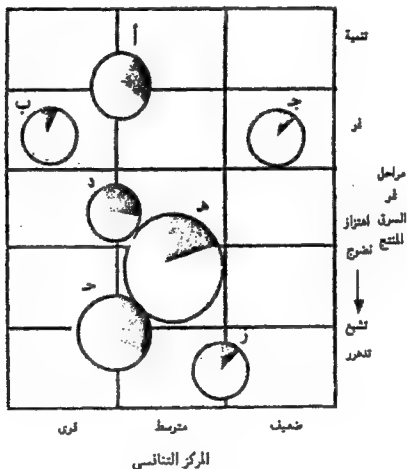
وفقاً لهذا الشكل فإن كل الوحدات أو الانشطة التي تأخذ الحرف «أ» هي وحدات أو أنشطة نامية في مرحلة تطور السوق / المنتج . ومثل هذه الوحدات أو الانشطة تكون ذات مركز تنافس محتمل إذ أنها يمكن أن تحقق قدرة تنافسية عالية إذا ما اهتمت المنظمة بها وانفقت عليها في المستقبل . ولهذا فإن هذه الوحدات أو الانشطة تكون محلاً لتطبيق بعض استراتيجيات النمر والتوسع في المستقبل .

أما مجموعة الوحدات أو الانشطة التي تأخذ الرمز «ب» فهي وحدات توجد حالياً في مركز تنافس قوى على الرغم من أن الحصة السوقية التي تتمتع بها تكون عادة حصة منخفضة . فإذا أمكن للمنظمة أن تعدد أسباب انخفاض هذه الحصة ، وأبقت المنظمة من أن هذه الأسباب يمكن علاجها في المستقبل فإنها تقوم بالاتفاق على هذه الوحدات أو الانشطة لزيادة حصتها في السوق .

وتتشابه الوحدات أو الانشطة ذات الحرف «ج» مع تلك التي توجد تحت الحرف «ب» ، في كون أن حصتها السوقية أيضاً محدودة إلا أنها تختلف عنها في كون أن مركزها التنافسي ضعيفاً . وقد تعمل المنظمة على الاتفاق على هذه الوحدات كمحاولة منها لتحريكها الى المجموعة «أ»

، أو د ب . ولكن الاستراتيجية الأفضل هنا هي تصفية المنظمة لهذه الوحدات واستثمار أموالها في تلك الوحدات التي توجد في المجموعة «أ» أو د ب .

وتقع مجموعة الوحدات أو الأنشطة د د في مرحلة اهتزاز السوق. وعادة ما تكون هذه الوحدات أو الأنشطة ذات حصة كبيرة في السوق ، وفي وضع أو مركز تنافسي معقول . ومن هنا فإن اتباع استراتيجية النمو المحدود مع هذه الوحدات أو الأنشطة تعد أمراً مقبولاً . فتمثل هذه الوحدات تكون في مركز قريب من تحولها إلى وحدات أو أنشطة مدرة للتقديرة .



شكل رقم (٦-٣) يوضح مصفوفة تطور المنتج / السوق لهربر .

أما مجموعة الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف « ه » ، والحرف « د » فهي في مركز تنافس قوى نسبياً ولكنها توجد في مرحلة متأخرة نسبياً من تطور السوق بالمقارنة بالمجموعة « د » ولذلك فهي تعتبر بالفعل تلك الوحدات أو الأنشطة التي تدر دخلاً نقدياً كبيراً للمنظمة . وقد تكون أفضل الاستراتيجيات للتعامل مع هذه الوحدات تلك الاستراتيجيات التي تهدف إلى استغلال هذه الوحدات في حصول المنظمة على أكبر دخل نقدي منها مع استغلال ذلك الدخل في الاتفاق على الوحدات أو الأنشطة « أ » أو « ب » .

وأخيراً فإن الوحدات التي يرمز إليها بالحرف « ز » فهي تمثل تلك الوحدات المتعثرة . فمحستها في السوق تكون محدودة ، وهي توجد أيضاً في مرحلة تدهور السوق ، ويكون مركزها التنافسي ضعيف نسبياً . وقد تعمل المنظمة على الاحتفاظ بهذه الوحدات أو الأنشطة إذا استطاعت أن تحقق ربحاً من ورائها مع قيامها باتفاق محدود جداً عليها . والواقع أنه إذا لم تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فإن هذه الوحدات أو الأنشطة تصبح الهدف الرئيسي لاستراتيجيات التخلص أو التصفية .

### تقييم مدخل تحليل المحفظة :

كما لا شك فيه أن مدخل تحليل المحفظة يقدم للإدارة العليا ، أو الإدارة الوسطى وسيلة لتحليل وحدات المنظمة أو أنشطتها ( المنتجات أو الأسواق ) ومعرفة المركز النسبي الذي تتمتع به كل وحدة أو يتمتع به كل نشاط من أنشطتها . وتتميز هذه الوسيلة بأنها وسيلة مرئية تستخدم فكرة الشبكة في عرض المركز النسبي للوحدات أو الأنشطة . ويساعد هذا التحليل والتقييم على تخصيص الموارد بطريقة أفضل ، وعلى اختيار طبيعة الاستراتيجيات التي تتلائم وموقف كل وحدة أو نشاط .

ولكن على الرغم من ذلك فإن هذا المدخل يواجه العديد من المشاكل التي تم ذكرها ومناقشتها تحت كل نموذج من نماذج المحفظة . وإلى جوار ذلك فقد قام شانون بتحديد مشكلتين أخريين لم يتم مناقشتها من قبل ( Channon , 1979 ) . وتشتمل المشكلة الأولى في كيفية تحديد معدل

النمو الحقيقي للوحدة أو للنشاط موضح بتقييم . فكثير من الوحدات الاعمالية للمنظمة تمر في دررات متتابعة والتي تتذبذب فيها المبيعات صعوداً وهبوطاً . ومثل هذه المشكلة في الواقع قد تؤدي الى تقدير الادارة الخاطيء لمعدل نمو النشاط أو للوحدة . وتزداد هذه المشكلة وتأثيرها على عملية التقييم عندما تنصف أنشطة المنظمة بالتنوع في عدة ميادين حيث قد تختلف الدورة لكل نشاط من هذه الأنشطة من حيث توقيت تأثيرها على المبيعات .

أما المشكلة الثانية فهي مشكلة تتعلق بالجوانب التنظيمية أو بالدافعية . فمثلاً إذا وجدت بعض الأنشطة التي تعد أنشطة متعثره فإن المنظمة قد تعمل على التخلص منها أو تصليتها . ومثل ذلك الأمر لابد امرأ سهلاً بالنسبة للمنظمة نظراً للدرجة الاعتمادية العالية داخلها بين الاقسام أو الادارات المختلفة بها . فالتخلص من أحد الأنشطة أو تصليتها لا يتعلق بوحدة الانتاج وحدها ، ولكنه يؤثر على التسويق ، والافراد والنشاط المالي ..... الخ . ومثل هذه الدرجة العالية من للاعتمادية والتداخل بين الوحدات يجعل من استخدام استراتيجيات التصفية أو التخلص عملاً صعباً للغاية . كذلك فإن احتفاظ المنظمة بالروح المعنوية العالية للافراد مع وجود تصنيف للأنشطة بأن ذلك نشاط جيد يدر تقديراً للمنظمة ، وآخر متعثر لابد من التخلص منه ليس بالأمر السهل . كذلك قد لا يفهم الاداريون المسئولون عن الأنشطة التي تدر عائداً ودخلاً كبيراً للمنظمة لماذا لا تخصص لهم الادارة العليا حصةً كبيراً من الاستثمار مع أن أنشطتهم هي التي تدر الدخل التقدي الكبير للمنظمة . وعدم تفهم الأمر قد يؤدي الى انخفاض دافعية هؤلاء الاداريين . كذلك فإن معرفتهم بأن أنشطتهم قد تم وضعها في مرحلة مبدئية قميهاً لتصليتها والتخلص منها فيما بعد قد يؤدي الى شعورهم بالتوتر والخوف الشديد والذي يؤثر على دافعيتهم للاداء الجيد .

ويقترح هوغر وشيندل ضرورة استخدام نماذج المحفظة على مرحلتين أساسيتين ( Hofer and Schendel , 1978 ) :

أولاً : استخدام نموذج جماعة بوسطن الاستشارية ( BCG ) فى الحصول على صورة مبدئية للمحفظة وذلك نظراً لبساطته الشديدة . ويساعد هذا النموذج فى اظهار تلك الأنشطة أو الوحدات الهامة للمنظمة ، وتلك التى تحقق اداءً يقل كثيراً عن ما كان مخططاً لها .

ثانياً : القيام بتحليل أكثر عمقاً وذلك بهدف التوصل الى الاختيارات الاستراتيجية البديلة والمناسبة لكل وحدة من وحدات المنظمة أو لكل نشاط من أنشطتها . وفى هذا الصدد يقترح هوفر وشيندل استخدام نموذج شركة جينرال اليكتريك ، أو نموذج هوفر . ويفضل استخدام نموذج شركة جينرال اليكتريك اذا كانت المنظمة تتكون من وحدات أو أنشطة تتصف كل منها بتقديم عدد من المنتجات الى عدد من الاسواق . أما اذا كانت المنظمة تتكون من وحدات أو أنشطة تتعامل كل منها مع منتج واحد أو مجموعة متشابهة من المنتجات فان نموذج هوفر يعد أكثر ملائمة فى هذه المرحلة من التقييم .

### أسلوب تحليل الفجوة :

إن هذا الأسلوب هو عبارة عن مقارنة الاداء الحالى للوحدات التابعة للمنظمة أو لأنشطتها ( منتجات أو أسواق ) بالاداء المخطط لها ( الأهداف ) . وعندما لاتصل معدلات الاداء الحالية لهذه الوحدات أو الأنشطة لأهدافها فانه يكون لازماً على المنظمة أن تستخدم استراتيجية جديدة للتقضاء على هذه الفجوة . فعلى سبيل المثال لقد كانت شركة جبرير Gerber والتي تقدم منتجات الاطفال تحدد استراتيجياتها فى الجملة الآتية : « الاطفال هم ميدان اعمالنا الوحيد » . ولكن بعد أن أشارت احصاءات السكان أن هناك انهماكاً مطرداً نحو تقلص عدد المواليد الجديدة فقد قامت المنظمة باستبعاد كلمة « الوحيد » من الجملة التى تمسك رسالتها و اضافت الى خط منتجات الاطفال بعض خطوط المنتجات الأخرى .

وقبل أن تقوم الادارة بتغيير استراتيجيتها المستخدمة بأخرى جديدة حتى تتمكن من القضاء على الفجوة الموجودة بين الاداء الحالى والمستهدف فانها لابد وأن تتأكد من توافر أربعة شروط أساسية ( Steiner , Miner , and Gray , 1986 ) :

(١) التأكد من وجود فجوة حقيقة بين الاداء الحالى والمستهدف . فمثلاً إذا كان هدف النشاط أو الوحدة تحقيق معدل عائد على رأس المال المستثمر مقداره ١٠٪ وحقق النشاط عائداً مقداره ٩٪ فإنه لا توجد فجوة . ولكن إذا حقق النشاط عائداً مقداره ٢٪ فإن الفجوة توجد بين الاداء الفعلى والمستهدف . ومعنى ذلك أن الفارق لابد وأن يكون كبيراً وملحوظاً ومؤثراً قبل أن نعتبر ذلك الفارق فجوة تستحق تغييراً فى استراتيجية المنظمة .

(٢) أن تستحق هذه الفجوة اهتمام الادارة بها وأخذها فى الحسبان ومحاولة التغلب عليها . فقد يكون الفارق كبيراً بين الاداء المستهدف والحالى ولكن هذا الفارق يتعلق بجانب غير مؤثر على أداء المنظمة ومن ثم لا يستحق الاهتمام به وانفاق وقت وجهد الادارة عليه .

(٣) لابد وأن يكون لدى المنظمة دافع قوى للقضاء على الفجوة . فمن المعروف أن المنظمة لا يمكن أن تحقق كل الاهداف التى تسعى الى تحقيقها . فهناك عدد من الاهداف التى قد تتفاضى الادارة عن تحقيقها لعدم أهميتها الكبيرة للمنظمة . ومثل هذه الأهمية بطبيعة الحال تختلف من منظمة لأخرى . فمثلاً وجود معدل دوران للأفراد مقداره ٣٪ قد يعد معدلاً سيئاً يجب الاهتمام به فى بعض المنظمات وقد لا يعد كذلك فى منظمات أخرى ( أى لا يجب الاهتمام به ) .

(٤) ضرورة أن تؤمن الادارة بأنه من الممكن القضاء على هذه الفجوة . فلو اعتقدت الادارة أن هذه الفجوة توجد لإسباب تخرج عن إرادتها وإنها لا يمكنها التغلب على هذه الأسباب فإنها لن تفكر فى أى بدائل استراتيجية يمكن أن يقضى على هذه الفجوة .

وينبغى هنا أن نشير الى حقيقة أساسية تتعلق بأسلوب تحليل الفجوة وهى أن هذا الأسلوب هو أسلوب تقديرى وشخصى بصورة كبيرة . فأهمية الفجوة تتوقف على تقدير من يقوم بالتحليل . وكذلك امكانية استخدام بدائل أخرى للقضاء على هذه الفجوة يعد أمراً تقديرياً راجعاً الى من يقوم بالتحليل . كذلك يعد أمر وضع أسباب لوجود هذه الفجوة أمراً شخصياً .

فمثلاً وجود مجموعة من المديرين الذين يحاولون وضع أسباب لماذا لم تحقق المنظمة عائداً على الاستثمار مقداره ١٥٪ قد ينتهى بتقديم عدد لاتنهائى من الأسباب نظراً لاختلاف الرؤى بينهم .

ويصلح أسلوب تحليل الفجوة عندما يكون الاداء متأثراً بعدد من الوحدات التنظيمية داخل المنظمة . أما تحليل المحفظة السابق فانه مفيد جداً عندما ترغب المنظمة فى متابعة الاداء الكلى لقطاع محدد من المنظمة ( وحدة أو نشاط ) .

وإذا ما قامت المنظمة باكتشاف الفجوة بين الاداء الحالى والمستهدف ومعرفة أسبابها فانها يمكنها أن تستخدم عدداً من التصرفات والتي يمكن براستقتها القضاء على ( أو تخفيف ) هذه الفجوة . ومن أهم هذه التصرفات ما يلى :

(١) القيام بتغيير الخطط الاستراتيجية الحالية للوحدة أو النشاط موضع التقييم .

(٢) إضافة بعض الوحدات أو الأنشطة ( منتجات أو اسواق ) الاضافية الى الوحدات أو الأنشطة الموجودة حالياً .

(٣) التخلص من الوحدات أو الأنشطة التى يتصف الاداء فيها بالنسوء أو التدهور .

(٤) استخدام بعض التصرفات السياسية بفرض تغيير الظروف التى أدت الى سوء الاداء .

(٥) تخفيض مستوى الاداء المستهدف لبعض الوحدات أو الأنشطة على أن يكون ذلك هو الحل الأخير الذى تقوم به المنظمة . وعادة ما يتم استخدام هذا التصرف بمصاحبة وجود ادارة جديدة للنشاط أو الوحدة والتي تخفض من حجم الأهداف لتحسين فعالية الاداء وذلك فى الأجل القصير فقط .

### معايير اختيار الاستراتيجية المناسبة :

بطبيعة الحال تتطلب عملية الاختيار الامتراجى وجود عدد من

البدائل الاستراتيجية أمام المنظمة رأتى يكن استخدامها لمراجعة مرقف  
الوحدات أو أنشطة الاعمال بها . وتعد هذه العملية عملية سهلة اذا كان  
هناك بديل واحد متفوق يوضح على كل البدائل الأخرى المتاحة . ولكن  
ذلك لا يحدث فى الواقع العملى . ففى الواقع العملى نجد أن هناك عدد من  
البدائل الجيدة أمام المنظمة ويكون عليها أن تختار أفضلها . وما نود أن  
نؤكد عليه أن اختيار المنظمة لأحد البدائل الاستراتيجية قد تتم عن قصد  
وروى ، أو قد يتم هذا الاختيار لاشعورياً ( عن غير قصد أو وهى ) ، أو  
قد يتم الاختيار عن طريق عدم قيام الادارة بأى عمل ( لاحظ أن الامتناع  
عن الاختيار هو فى حد ذاته اختيار ) .

وإذا أرادت المنظمة أن تختار أفضل البدائل الاستراتيجية عن قصد  
وروى كامل فانها يمكنها الامتناع بعدد من المعايير والتي يؤدى استخدامها  
الى التقليل من عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها .  
وبطبيعة الحال سوف تختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى ولكنها بصفة  
عامة تنتمى الى ستة مجموعات أساسية من المعايير وهى :

- (١) درجة تمسك المنظمة بالماضى .
- (٢) اعتبارات المخاطرة والمنفعة .
- (٣) التوقيت الملائم للتصرف .
- (٤) الموارد المتاحة للمنظمة .
- (٥) الجوانب السياسية داخل المنظمة .
- (٦) مواطن القوة النسبية للمنظمة .

دعنا ننظر الى هذه المجموعات الستة وكيف تؤثر المعايير الخاصة بكل  
مجموعة منها على عملية الاختيار الاستراتيجى .

#### ١ - درجة التزام المنظمة بالتصرفات فى الماضى :

أن أول المداخل التي تستخدمها الادارة عند تقرير الاختيار  
الاستراتيجى هو أن تبدأ مع الاستراتيجيات المستخدمة حالياً ثم تفكر فى  
عدد من البدائل الماثلة والقريبة من هذه الاستراتيجيات ( Lindblom and  
Dray brooke , 1970 ; and Quinn, 1980 ) . ومن هنا فان البدائل

الاستراتيجية التي تتاح أمام الإدارة تكون مقيدة أساساً بالاستراتيجيات المستخدمة حالياً أو التي استخدمت في الماضي . واستخدام الاستراتيجيات الحالية في تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة يؤدي إلى التقليل من الوقت والجهد اللازم لتنمية عدد من البدائل الاستراتيجية الجديدة . ولكن على الوجه الآخر ، فإن استخدام هذا الأساس قد يقلل فرصة التغيير أمام المنظمة كما لايسمح لها بالتفاعل والاستجابة مع البيئة المحيطة بها . وتشتمل هذه المجموعة على معيارين هما درجة التزام الأفراد ، ودرجة التزام المنظمة .

(أ) درجة التزام الأفراد : تشير البحوث في هذا المجال إلى أن الأفراد يلتزمون بالتصرفات الحالية بصورة أكبر عندما يكون الأداء المترتب على هذه التصرفات غير مرضياً ويكون هذا التصرف قد تم اختياره بواسطةهم وبعض أراؤهم ( Staw , 1976 ) . وقد يتم تبرير هذا السلوك بأن التصرف الذي يتم تطبيقه لم ينتج الوقت الكافي لكي تظهر نتائجه . والواقع أن السبب الحقيقي لهذا السلوك يكمن في عدم قدرة الأفراد على الاعتراك باخطائهم وبأنهم قد جانبهم الصواب عند اختيارهم لهذا التصرف . أو قد يكون السبب الحقيقي هو عدم رغبة الأفراد الدخول إلى مقامرة الأخذ بتصرفات جديدة تتطلب منهم وقتاً وجهداً لمعرفة وأنهم يفضلون أن يعملوا فيما تعودوا على أدائه . والواقع أن مثل هذه الأسباب لاتمكن المنظمة من أن تقوم بتغيير استراتيجياتها ولاتحسين أوضاعها الحالية .

(ب) التزام المنظمة : هناك بعض المنظمات التي قد تلتزم باستراتيجية محددة وترفض وتقاوم تغييرها . وفي هذا الصدد فإن الإدارة الخاصة بالمنظمة عادة ماتتمسك بأحداث قد حدثت في الماضي وكانت ناجحة على الرغم من عدم وجودها حالياً للدفاع بها عن الاستراتيجية المستخدمة . ومثل ذلك الجمود الفكري يؤدي إلى وجود حائل بين الإدارة وبين قدرتها على المناقشة ، أو المفارقات الخاصة بالاستراتيجيات الجديدة ( cyert and March , 1977 ) . وقد أوضح ميتزبرج عدداً من الطرق التي تؤدي إلى تأثير الاستراتيجية المستخدمة في الماضي على تقييم الاستراتيجيات البديلة والمقترحة لمواجهة المستقبل وهي ' ( Mintzberg , 1972 ) ' :

(١) الاستراتيجية القديمة الناجحة يصعب تغييرها كثيراً عن الاستراتيجيات الحديثة أو غير الناجحة .

(٢) عندما تبدأ المنظمة فى استخدام استراتيجية معينة فإن الاجراءات البيروقراطية ، والافراد المشبعون بالروتينية فى الاداء يحاولون الإبقاء عليها الى اكبر فترة ممكنة . فالاستراتيجية تبدأ بدفعها من أعلى إلى أسفل ، ثم يلتقطها المدهون فى المستويات الدنيا ويحاولون جذب الادارة العليا لى تبقى عليها لأطول فترة ممكنة .

(٣) عندما تبدأ الاستراتيجية المعمول بها فى المنظمة فى الضعف من خلال ظهور عدد من المشاكل فى استخدامها فإن المنظمة قد تلجأ الى تدعيمها بعدد من الاستراتيجيات الفرعية حتى يتحسن اداؤها بدلاً من العمل على تغيير الاستراتيجية واستبدالها بأخرى .

(٤) عندما تصبح الاستراتيجية المدعومة بعدد من الاستراتيجيات الفرعية المكملة غير قادرة على مواجهة التغيرات التى تحدث فى البيئة وتظهر مساوئها بشكل كبير جداً فإن الادارة تبدأ فى اجراء تغيير جوهري من خلال استخدام أحد الاستراتيجيات البديلة .

( ج ) معضلة الاتساق / والتغيير : من الأشياء الهامة والتى ينبغى أن تهتم بها المنظمة عند تقديم استراتيجية جديدة معضلة الاتساق والتغيير / consistency / change paradox . فتوافق وتناسب الاستراتيجية الجديدة مع الاستراتيجيات الأخرى ، ومع افراض المنظمة ورسالتها وأهدافها يعد أمراً هاماً جداً عند اختيار بديل استراتيجى جديد ( Tilles , 1983 and Aaker , 1984 ) . ومثل هذا الشرط يعنى عدم اختيار أى استراتيجية جديدة والتى تختلف اختلافاً كبيراً عن الاستراتيجيات المستخدمة حالياً بواسطة المنظمة . ومن هنا يبدو التعارض الشديد بين الاتساق والتغيير فالاتساق يفرض على المنظمة أن تقوم باختيار استراتيجية متشابهة الى حد كبير مع الاستراتيجيات الأخرى والمستخدمه حالياً بواسطتها . والواقع أن هذه المعضلة قد لا تظهر أمام كل المنظمات فبدون تعرض المنظمة لسوء شديد فى الاداء فانه لايرجى ما يدعوها التى التحول الى بعض الاستراتيجيات الجديدة . ومعنى آخر اذا كان الاداء يوجد

به مشاكل محدودة ، وأن الاداء مرضى الى حد ما فانها تستطيع أن تحسن هذا الاداء دون حاجة الى اجراء تغيير جذرى فى طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة . فالتغيير اذن مرتبط بسوء الاداء بشكل واضح وكبير أما فيما عدا ذلك فما الذى يدعو المنظمة الى التيام بتغيير جوهري فى استراتيجياتها ؟

## ٢ - اعتبارات المخاطرة والمنافع :

الواقع أن الخطر الذى تواجهه المنظمة عندما تخصص أمورها للاستثمار فى بعض المجالات هو تفاوت مقدار واحتمالات العائد من كل استثمار . ومن هنا فإن الاستراتيجية ذات المخاطر المنخفضة هى تلك الاستراتيجية التى يترتب على الاستثمار فيها عائداً معقولاً ومضموناً الى حد كبير . أما الاستراتيجية التى تتصف بالمخاطر العالية فهى تلك الاستراتيجية التى قد يترتب على الاستثمار فيها إما تحقيق عائد عالى ، أو تحقيق عائد منخفض ، أو حتى تحقيق خسارة محتملة . ولا يوجد أى نوع من التقييم والذى يؤدي الى استبعاد المخاطر بالكامل لأى استراتيجية . ولكن التقييم يؤدي الى توضيح تلك الاستراتيجيات ذات المخاطر المنخفضة وتلك الاستراتيجيات ذات المخاطر المرتفعة .

ولى صدد معيار المخاطر والمنافع يهتما أمران أساسيان ( هما معياران فرعيان داخل هذه المجموعة ) ، ويمثل الأمر الاول فى تحديد ما اذا كانت المنظمة من النوع الذى يتجنب المخاطر أو من النوع الذى يتقبلها . أما الأمر الثانى فهو العلاقة بين درجة التأكد من المنافع أو المخاطر وعملية الاختيار الاستراتيجى .

( أ ) تتجنب المخاطر أم تتقبلها ؟ إن تلك المنظمات أو الافراد التى تقبل الدخول فى نشاط يتصف بدرجة محدودة جداً من المخاطر هى منظمات أو افراد يتصفون بأنهم متجنبون للمخاطرة Risk Averters . أما المنظمات التى تقدم على بعض الأنشطة وهى تعلم درجة المخاطر العالية المصاحبة لها وذلك بغرض تحقيق معدل عائد اكبر على رأس المال المستثمر فى النشاط فانهم يتصفون بكونهم متقبلون للمخاطرة Risk Takers . ومعظم المنظمات التى تتجنب المخاطرة منظمات تأخذ دائماً بالاستراتيجيات

الدفاعية وذلك لمواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة . كذلك فإن هذه المنظمات تعتمد اعتماداً كبيراً على الاستراتيجيات السابق استخدامها حيث تقل معها درجة المخاطر . وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات التي تتقبل المخاطرة تأخذ عادةً بعدد كبير من الاستراتيجيات الجديدة ، كما أنها تعمل دائماً على التأثير في البيئة وعلى التغيرات التي تحدث بها .

وما يهمنا هنا أن نشير إليه أن كلا النوعان من المنظمات يعد جيداً إذا تناسب الاتجاه الخاص بالمنظمة مع طبيعة البيئة التي تعمل بها . فالمنظمات التي تعمل في بيئة متطورة ومتغيرة بصورة مستمرة حيث تتصف بوجود منتجات جديدة ، وتكنولوجيا جديد بصورة مستمرة فإنها لن تنجح إلا إذا كانت من النوع الذي يتقبل المخاطرة بدرجة كبيرة ومن ثم تعمل بصورة مستمرة على استخدام استراتيجيات جديدة . أما تلك المنظمات التي تعمل في بيئة تتصف بالاستقرار النسبي فإنها قد تنجح إذا ما كانت ذات اتجاه يتصف بتجنبها للمخاطرة واستخدامها لنفس الاستراتيجيات دون تغيير ( Lawrence and Lorsch , 1969 ) . ووضح الجدول رقم ( ٦-٣ ) الخصائص التي تربط بالمنظمات المتجنبه للمخاطر ، وتلك التي تتقبلها .

الاهتمامات الاستراتيجية	المنظمات التي تتجنب المخاطر	المنظمات التي تتقبل المخاطر
١ - النظر إلى المخاطر	غير مرهبة	ضرورية
٢ - طبيعة وخصائص البيئة	مستقرة نسبياً	متغيرة
٣ - الاتجاهات التنافسية	دفاعية	هجومية
٤ - الاتجاه نحو الابتكار	غير ضروري ومضعة للأموال	ضروري للاعتماد والبقاء
٥ - نطاق البائل الاستراتيجية	ضيق ، وخاصة تلك البائل متصع ، ولكن التفكير في التي تكون عالة للاستراتيجيات التي بدليل ممكن تحقيقه .	الساهية
٦ - الاستراتيجيات المحتملة	إبقاء الوضع على ما هو عليه ، والتشذيب .	النمو والتوسع .

جدول رقم ( ٦-٧ ) يوضح بعض الخصائص للمنظمات التي تتجنب أو تتقبل المخاطر

(ب) العلاقة بين درجة التأكد والاختيار : إن التحيز الذى يوجد عادة فى الواقع العملى هو تحيز غالبية المنظمات ناحية تحيز المخاطرة . ومعظم الاستراتيجيات التى تتقدم بها الادارة الوسطى الى الادارة العليا للمنظمة هى استراتيجيات ذات مخاطر محدودة حيث أنها تقلل تعديلاً محدوداً على الاستراتيجيات المستخدمة حالياً بواسطة المنظمة بدلاً من كونها استراتيجيات مبتكرة وجديدة ( Carter , 1971 ) . ويتجه المديرون عادة الى اعطاء وزن اكبر من اللازم للجوانب السلبية المحتملة لأى استراتيجية جديدة مقترحة مما يجعلهم فى النهاية يفضلون استخدام الاستراتيجيات الأقل مخاطرة وهى التى تتشابه مع ما يستخدمونه حالياً من استراتيجيات (Wright, 1979) . كذلك فإن الادارى عادة ما يفضل اتباع اجراء تعديلاً فى استراتيجياته الحالية حتى يمكنه أن يحسن من الاداء فى الاجل القصير بدلاً من الاخذ باستراتيجية جديدة قد لا تتحقق نتائجها الا فى الاجل الطويل .

### ٣ - التوقيت الملائم للتصرف :

هناك العديد من جوانب الوقت والتى تؤثر على تقييم الاختيارات الاستراتيجية البديلة المتاحة أمام المنظمة . ومن أهم هذه الجوانب مقابلة الموعد النهائى للقرار Deadline ، وكذلك الاوقات التى سوف تحتاج فيها المنظمة الى الاموال لانفاقها على الأنشطة ومعنى سوف تولد هذه الأنشطة دخلاً أو عائداً ، ومعنى يكون السوق مستعداً لاستقبال نتائج الاستراتيجية الجديدة ( منتجات جديدة ) .

( أ ) الموعد النهائى للقرار : فى بعض الاحيان يكون الموعد النهائى لاتخاذ القرار بشأن الاختيار الاستراتيجى بعيداً عن سيطرة وتحكم الادارة التى تتولى القيام باتخاذ القرار . فمثلاً اختيار استراتيجية التنويع الخارجى من خلال الاندماج لا يتحدد موعده بناء على رأى الادارة الخاصة بالمنظمة ولكن قد يتحدد بواسطة المنظمة الأخرى التى سوف تندمج معها المنظمة . وحتى فى الظروف التى يتحدد فيها الموعد النهائى للقرار بواسطة المنظمة نفسها فإن ذلك الموعد قد يزدى الى التقليل من عدد البدائل التى يمكن أن تقوم الادارة بتقييمها نتيجة لعامل ضغط الوقت . كذلك قد يؤثر

الوقت المتاح الإدارى على حجم المعلومات التى يمكن جمعها عن البدائل الاستراتيجية التى يطلب منه تقييمها .

( ب ) وقت الاتفاق والعائد : إن الوقت الذى سوف تحتاج فيه المنظمة إلى أموال للاتفاق منها على الأنشطة المرتبطة بالاستراتيجية التى يتم اختيارها بعد عاملاً هاماً فى الاختيار . والإدارة عادة ما تركز دائماً على الأجل القصير . وعلى الرغم من أن ذلك ضرورى لاستمرار المنظمة فى الأجل الطويل إلا أن التركيز الدائم على الأجل القصير لا يضمن حسن الاداء للمنظمة فى الأجل الطويل . فمثلاً تأجيل صيانة المباني أو الآلات قد يقلل من الاتفاق ومن تحسين الربح فى الأجل القصير ، ولكن ذلك يؤدي إلى الحاجة إلى نفقات أكبر من الصيانة وتقلص الربح فى الأجل الطويل . ومن هنا فإن على الإدارة أن تخطط دائماً لكي يتم الاتفاق بصورة تضمن تحقيق نتائج جيدة فى الأجل القصير والطويل معاً .

كذلك فإن النتائج والعائد من النشاط بعد عاملاً هاماً فى تقييم البدائل الاستراتيجية . فكلما طالت الفترة الزمنية المطلوب انتضاؤها قبل حصول المنظمة على العوائد كلما تعرضت المنظمة لمجموعة من المشاكل والمخاطر . فهذه العوائد إلى يمكن أن تتحقق فى الأجل الطويل قد تكون عرضة للضياع بفعل أثر المنافسة ، أو تغيير فى الاسواق والبيئة . وعندما تكون العوائد من النوع الذى يتحقق فى الأجل الطويل فلا بد وأن تكون أكبر من عوائد الاستراتيجيات التى تتحقق فى الأجل القصير حتى يمكن تعويض درجة المخاطرة العالية التى تتحملها المنظمة فى انتظارها لهذه العوائد . ويكون على المنظمة أن تختار الانتظار فى مقابل عائد كبير ، أو الحصول على عائد محدود فى زمن قريب .

( ح ) استعداد السوق : من العوامل الهامة عند تقييم الاستراتيجيات البديلة المتاحة للمنظمة درجة استعداد السوق لاستقبال النتائج المترتبة على كل استراتيجية . فالمنظمة إلى تتبع استراتيجية جديدة والتى يترتب عليها انتاج وتسويق منتج جديد لا يكون هناك طلباً عليه فى الاسواق قد تتوقف عن هذه الاستراتيجية على الفور . ولقد حدث ذلك فى

الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت شركة فورد بتقديم سيارة صغيرة الحجم فى خلال أثنين رالى تد سيارة اقتصادية فى استهلاك الوقود ولكن السوق الأمريكى رفض هذه السيارة مما دعى الى وقف انتاجها . كذلك فقد قامت شركة RCA بحسب منتجها الفيدور ديسك من الاسواق نظراً لعدم تقبل المستهلك له والذي أدى الى توقف الشركة عن انتاج هذا المنتج بالكامل .

## ٤ - الموارد المتاحة للمنظمة :

إن المعيار الرابع الذى يتوقف عليه الاختيار الاستراتيجى للمنظمة هو حجم الموارد المتاحة لها . والموارد لها أهميتها من زاويتين وهما أنها قد تمثل حدوداً على ما يمكن للمنظمة أن تقوم به ، كما أنها - على الجانب الآخر يمكن أن تكون مصدراً من مصادر القوة التى تتمتع بها المنظمة . وتشمل العناصر الخاصة بالموارد ذات الأهمية الخاصة للمنظمة كل من الأموال ، والتسهيلات المادية ، والموارد البشرية .

( أ ) الأموال : إن أهم جانب من الأموال هى تلك الأموال النقدية Money . فتوافر النقدية للمنظمة تمكثها من التعامل مع البدائل المتاحة بصورة عالية المرونة . وتصل هذه المرونة فى التعامل مع البدائل الى حدها الأقصى اذا احتفظت المنظمة بأصولها فى صورة نقدية أو فى صورة ذات سيولة عالية . ولسوء الحظ فان الأصول ذات السيولة العالية هى أقل أنواع الأصول التى تدر عائداً على الاستثمار فى الاجل الطويل . فالاستثمار الطويل الأجل فى أصول ذات سيولة منخفضة مثل الاستثمار فى الآلات أو المعدات ، أو حتى الافراد هو الذى يحقق عائداً أكبر فى الاجل الطويل من الاستثمار للتصير الأجل والذي يتمتع بسيولة عالية . ورغم ذلك فان الاستثمار الطويل الاجل يجعل أموال المنظمة مقيدة فى هذا الاستثمار مما يقلل من قدرتها على انتهاز أى فرص قد تلوح فى الافق بصورة ملائمة .

وبما سبق فان المهمة الأولى لرجال الادرة عند اختيار احد الاستراتيجيات هى توفر الاموال اللازمة للاتفاق منها على هذه الاستراتيجية . وقد يتأتى ذلك من خلال استخدام الأموال المخصصة للاستثمار ، أو من خلال التخلص

من بعض الاستثمارات الحالية بغرض الحصول على الأموال اللازمة للاستثمار الجديد . والواقع أن تحليل المحفظة الذي تعرضنا له من قبل هو تحليل يساعد الإدارة في تقرير أي أنواع الاستثمار يتم التخلص منها بغرض توفير الأموال المطلوبة .

( ب ) التسهيلات المادية : تتضمن التسهيلات المادية المتاحة للمنظمة كل من الائتية ، والآلات والمعدات . والواقع أن القيمة الاستراتيجية للتسهيلات المادية تأتي من موقعها بالنسبة للسوق ، أو مصادر العمالة ، أو مصادر الموارد الأولية ، أو مواقع المنظمات المنافسة في السوق . والموارد المادية ذات الموقع الاستراتيجي تمثل أصلاً هاماً للمنظمة . ولكن على الرغم من ذلك فإن قيام المنظمة بالاستثمار في هذه التسهيلات قد يحد من قدرتها على استغلال الفرص التي قد تتاح أمامها في الاسواق . ( نظراً لوجود الأموال في هذه الاستثمارات لفترة طويلة ) . ولذلك فإنه ينبغي على الإدارة عند رغبتها في التوسع في التسهيلات المادية أن تسأل نفسها هذا السؤال : لو أننا قمنا بالاستثمار في هذه التسهيلات ، ثم اتضح أن هذا الاستثمار هو استثمار شبح ناجح ، فما هي درجة الصعوبة التي يمكن أن تواجه المنظمة في إيجاد استخدام آخر لهذه التسهيلات ؟ . معنى ذلك أن المنظمات عندما تتوسع في الاستثمار في هذه التسهيلات تفضل التوسع عن طريق استخدام تلك الآلات أو الائتية التي تصف بدرجة عالية من المرونة . وتعني المرونة في هذه الحالة القدرة على استخدام هذه التسهيلات في أكثر من مجال مع إجراء أقل تعديلات عليها .

( ج ) الموارد البشرية : لا شك وأن الموارد البشرية المتاحة للمنظمة تمثل أحد المؤثرات الهامة عند قيام المنظمة باختيارها الاستراتيجي . ولا يعقل أن تتوافر للمنظمة طاقات بشرية ذات قدرة عالية جداً في جميع المجالات الوظيفية . فبعض المنظمات تتمتع بكفاءة عالية في مجال التسويق ، وبعضها الآخر في مجال الانتاج ... وهكذا . وعندما يتم تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة فإنها لابد وأن تراعي تلك القدرات البشرية المتوافرة لديها سواء تعلقت هذه القدرات البشرية بالناحية الإدارية أو الناحية التشغيلية .

## (5) الجوانب السياسية داخل المنظمة :

لا شك وأن السياسة والسلوك السياسى هو جزء لا يتجزأ من المنظمة ، فالسلوك السياسى هو جزء من عملية ادراك الافراد داخل المنظمة للتغيرات التى تحدث فى البيئة ، وطريقة الاستجابة لهذه التغيرات . كذلك فان العملية الخاصة بتحديد أهداف المنظمة ، واعداد هيكل العمل اللازم لتحقيق هذه الأهداف هى عملية تتضمن بعداً سياسياً فى التأثير على اعضاء التنظيم حتى تحصل الادارة العليا على تأييدهم لهذه الأهداف ، وطرق العمل لتحقيقها . كذلك فان معرفة الهيكل السياسى للتنظيم ، ومعرفة الأفراد ذوى القوة والنفوذ داخل المنظمة ، والآراء الخاصة ببعض الافراد ذوى القوة والنفوذ ، وحضارة المنظمة بصفة عامة تعد أيضاً من الأمور السياسية الهامة عند القيام بالاختيار الاستراتيجى . حيث أن مثل هذه المعرفة تضمن أن يكون هذا الاختيار أكثر واقعية ، وأكثر قبولا من كل الاطراف التى تعمل فى المنظمة . وسوف نعود الى مناقشة هذا الجانب مرة أخرى فى الفصل القادم . ولكن هناك بعض الأمور المتعلقة بالجانب السياسى تخص الادارة العليا ، وأسور أخرى تخص الادارة الوسطى بهما أن نعرض لها الآن .

( أ ) الجوانب السياسية للادارة العليا : بطبيعة الحال تكون الادارة العليا فى مركز يسمح لها بالتأثير الشديد على ابعاد القوة السياسية ، كما أنها تكون دائماً محلاً لمجهودات الافراد فى الحصول على القوة المطلوبة لهم بفرض التأثير على المنظمة . فعملية تقرب الافراد الآخرين الى رجال الادارة العليا هى عملية لاتتأى عن محاولتهم اكتساب مزيداً من القوة والسيطرة .

وهناك العديد من القرارات التى تعكس درجات القوة والنفوذ داخل المنظمة مثل القرارات المرتبطة بتحديد مراكز المسئولية ، أو قرارات السيطرة والاشراف على بعض وحدات الاعمال ، أو قرارات تخصيص الميزانية ، وغيرها . ومثل هذه القرارات لابد وأن يتم اتخاذها بناء على استراتيجية محددة . وحيث أن الاستراتيجية هى التى تؤثر على هذه القرارات فان كل مراكز القوة فى المنظمة تسعى الى أن تشارك فى اختيار هذه الاستراتيجية . والواقع أن الادارة العليا هى أكثر المراكز تأثيراً على اختيار

الاستراتيجية وذلك من خلال ما تملكه من قدرة على الاقتناع ، أو الاقتراح ، أو التشجيع ، أو التدعيم والتأثير ، أو حتى إصدار الأوامر . ومن هنا يمكن القول بأن الإدارة العليا هي التي تضع شكل الحضارة التنظيمية المرغوبة من قبلها .

( ب ) الجوانب السياسية والإدارة الوسطى : الواقع أن الإدارة الوسطى تقع في موقف وسط بين الحصول على تأييد ومعارن الإداريين في المستويات الدنيا ، وكذلك الحصول على رضا وقبول الإدارة العليا . والقبول والرضا يعد عنصرأ هاما لأن الإدارة العليا هي التي تقوم بتقييم أداء مديري الإدارة الوسطى وتقرر ترقيةهم من عدمه . كذلك فإن حصول الإدارة الوسطى على تأييد ومقاومة الإدارة الدنيا هو امر ضروري لوضع اصالحهم موضع التنفيذ . ومن هنا فإن المهمة الأساسية لرجال الإدارة الوسطى هي الاحتفاظ بدرجة كبيرة من المستويات الادارية الأقل ، وكذلك الاحتفاظ بموافقة ورضا الإدارة العليا .

ومن هنا فإن رجال الإدارة الدنيا يتوقعون من رجال الإدارة الوسطى أن يقرروا بخدمتهم والعمل على حصولهم على ما يريدونه من موارد ، وخدمة مصالحهم ، ولكن رجال الإدارة العليا يتوقعون من رجال الإدارة الوسطى أن يراعوا مصلحة التنظيم ككل . ولا شك أن تحقيق التوازن بين مصالح الإدارة الدنيا ومصلحة التنظيم ككل هو أمر في غاية الصعوبة . فتركيز رجال الإدارة الوسطى على مصلحة الوحدات التابعة لهم قد يؤدي الى اتهامهم بواسطة رجال الإدارة العليا بأنهم يحاولون بناء امبراطورية خاصة داخل المنظمة وبأنهم لا يهتمون بمصلحة المنظمة ككل . وكذلك فإن تركيز الإدارة الوسطى على تحقيق المصلحة العامة للمنظمة قد يؤدي الى اتهامهم من قبل رجال الإدارة الدنيا بأنهم قد يهملون الى رجال الإدارة العليا ، وانهم يرغبون في تحقيق مصالحهم الشخصية على حسابهم .

ومن هنا فإنه ينبغي على رجال الإدارة الوسطى أن يكونوا على وعي تام بالواقع السياسي داخل المنظمة وذلك بهدف الاحتفاظ بدرجة عالية من التوازن بين عدد من مراكز اتخاذ القرارات الاستراتيجية ذات القوة والنفوذ داخل المنظمة والتي أحيانا قد تكون متعارضة ومتنازعة .

## (٦) القوة النسبية للمنظمة :

إن أحد الجوانب الهامة عند الاختيار الاستراتيجي أن تراعى المنظمة في هذا الاختيار تلك الجوانب التي تقل قوة نسبة للمنظمة في الصناعة التي تعمل بها . فمن الواضح أن المنظمة التي تتمتع بحصة كبيرة في السوق سوف تقوم باستخدام استراتيجيات تختلف عن تلك التي لها حصة محدودة في هذا السوق . كذلك فإن المنظمات التي تتمتع بمنتجات قوى في السوق سوف تستخدم استراتيجيات مختلفة عن تلك التي تستخدمها المنظمات ذات المنتج الضعيف . ومن هنا فأننا سوف نلقى الضوء هنا على المنظمات ذات الحصة الكبيرة في السوق ، والمنظمات ذات الحصة المحدودة ، والمنظمات ذات المنتج الضعيف .

( أ ) المنظمات ذات الحصة الكبيرة في السوق : إن معظم الصناعات يوجد بها عدد محدود من المنظمات التي تتولى قيادة الصناعة وتحصل على حصة كبيرة من السوق . وبصفة عامة فإن المنظمة المسيطرة على السوق هي التي تقود المنظمات الأخرى في هذا السوق ، وهي التي تحرك عملية تغيير السعر في الأسواق ( Kotler , 1985 ) . ومن الشركات المعروفة عالمياً شركة جينرال موتورز ، وشركة أي . بي . إم . ، وشركة زيروكس ، وشركة برونكر وجامبل ، وشركة الكوكاكولا . والهدف الاساسي لهذه الشركات هي أن تحتفظ بهذا المركز القيادي في السوق .

ومن الاستراتيجيات التي تصلح للاحتفاظ بالمركز القيادي في السوق استراتيجية التوسع في أسواق المنظمة ، ويمكن التوسع في الأسواق عن طريق الوصول الى مستخدمين جدد ، أو استخدام المنتج بمعدل أكبر بواسطة المستخدمين الحاليين ، أو من خلال اكتشاف وترويج بعض الاستخدامات الجديدة لنفس المنتج .

كذلك فإن المنظمات القائمة في السوق قد تتبع استراتيجية دفاعية للحفاظ على مركزها القيادي ( Miles and Snow , 1979 ) . ومن الاستراتيجيات الدفاعية أن تقوم المنظمة بجعل عملية التوسع للمنظمات المنافسة عملية صعبة للغاية ، وكذلك عملية دخول منافس جديد الى الأسواق . ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي :

(١) تقديم المنظمة لمنتج جديد أو عملية صناعية جديدة تحتاج الى الاستثمار الدائم والمستمر من قبل المنظمات المنافسة اذا ارادت أن تبقى في مجال المنافسة مع المنظمة .

(٢) الاحتفاظ بالاسعار بصورة منخفضة محلقة هامش ربح منخفض جداً مما يدعوا الى عدم تفكير منظمات أخرى الى الدخول في هذا السوق.

(٣) مواجهة المنظمات التي تدخل الى السوق لأول مرة بحرب سعرية أو حرب ترويجية لاستطيع هذه المنظمات مواجهتها .

(٤) جعل من الصعب أن يحصل المنافس على تعارن المورد ، أو الموزع من خلال الضغط عليهم بأن المنظمة ( وهي القائدة في السوق ) لن تتعامل معهم اذا تعاونوا مع المنافس .

(٥) تصميم المنتج أو الخدمة بصورة تجعل تحول المشتري الى استخدام منتجات المنافس أمراً صعباً للغاية . ومن أمثلة ذلك قيام شركة سوني ( أول شركة تنتج وتقدم الفيديو كاسيت ) بإنتاج الفيديو بيتاماكس والذي لايمكن معه استخدام أى قطع غيار أو اشرطة الفيديو كاسيت VHS . وكذلك تمنع من تحول المستهلك الى استخدام نموذج VHS حيث أن ذلك يعنى عدم استخدامه للجهاز الاول وهو نموذج البيتاماكس ، وهو أمر مكلف للغاية بالنسبة للمستهلك .

وأخيراً فان المنظمة القائدة قد تعمل على زيادة مبيعاتها من خلال زيادة حصتها في السوق . والواقع أن هذه الاستراتيجية ( استراتيجية النمو التوسعي ) هي استراتيجية ملائمة للمنظمات القائدة ذات الحجم الصغير من القطاع السوقي . فإذا كانت المنظمة تحصل على ٥٠٪ من السوق أو أكثر فان مثل هذه الاستراتيجية لا تعتمد استراتيجية جيدة لها . فمثل هذه الاستراتيجية تحتاج الى اتفاق ضخم ، كما أنها لايد وأن تؤدي الى مواجهة مع المنافس في صورة حرب سعرية أو ترويجية . كذلك قد يكون من الصعب على المستهلك في هذه الحالة أن يتحول من العلامة التي يفضلها ( علامة المنافس ) الى العلامة الخاصة بالمنظمة .

( ب ) المنظمات ذات الحصة السوقية المحدودة : يمكن

المنظمات ذات الحصة المحدودة في السوق أن تتنافس بنجاح مع المنظمات ذات الحصة الكبيرة في السوق . ومن الاستراتيجيات الملائمة لهذه المنظمات حتى تتنافس بفعالية مع المنظمات القائمة ما يلي ( Porter , 1980 ) :

(١) تحديد ذلك القطاع السوقي المحدود والذي يتناسب مع جوارب القوة التي تمنح بها المنظمة . فمثلاً تستطيع الشركات الصغيرة الحجم أن تكون أكثر قدرة من الشركات الكبيرة الحجم في مجال الانتاج وفقاً للطلب ، وتقديم خدمات أفضل ، وتقديم شروط ائتمان أفضل ، وتلبية الطلبات بصورة أسرع . وتستطيع المنظمة الصغيرة أن تنجح إذا ركزت نشاطها على تلك القطاعات السوقية التي تحتاج الى هذه النقاط .

(٢) استغلال الانفاق على نشاط البحوث والتنمية بصورة أكثر فعالية . فمعظم هذه المنظمات الصغيرة لا تستطيع الانفاق على البحوث بفرض تنمية المعرفة العامة ( البحوث الأساسية ) ولكنها تركز كل نشاط البحوث لعلاج مشاكل المنتج ، أو العملية الانتاجية مما يجعل الانفاق على البحوث أكثر نفعاً للمنظمة .

(٣) التركيز على الربح والتخصص بدلاً من التركيز على حصة السوق أو التنوع . فمعظم المنظمات الصغيرة الحجم الناجحة تتجه الى ابقاء حجم المنظمة كما هو دون تغيير ( Fruhan , 1971 ) . ومن هنا فهي تركز على التخصص في نشاط معين ولا تقوم بالتنوع في انشطتها . كذلك فانها تركز على تحقيق اكبر قدر من الربح بدلاً من زيادة حصة المنظمة في السوق .

(٤) تدخل الادارة العليا في العمليات التشغيلية للمنظمة . فالادارة العليا في المنظمات الصغيرة الحجم تتدخل في أمور العمل اليومية ولذلك يكونون في وضع أفضل لعلاج المشاكل عند ظهورها على الفور ( Hamermesh , Anderson , and Harris , 1979 ) .

كذلك من المزايا التي تتمتع بها المنظمات الصغيرة عدم حاجتها الى استثمارات كبيرة لتقديم منتجات جديدة الى الأسواق . فالمنظمات الكبيرة الحجم كى تحافظ على حصتها الكبيرة في السوق تفرم بالانفاق الكبير على

المنتجات والابتكار الجديدة . وقد لا تتوفر هذه الموارد ، أو قد تتوفر ولا ترغب المنظمة الكبيرة في انفاقها على تقديم منتجات جديدة ولذا فهي في مقابل ذلك تترك جزء من سوقها للمنظمات الصغيرة الحجم . ومثل ذلك الرضع لا يحدث في المنظمات الصغيرة بما يعد ميزة كبرى لها .

( ج ) المنظمات ذات المنتج الضعيف : لابد وأن تقوم المنظمات ذات المنتج الضعيف باختيار استراتيجياتها بحذر شديد . وذلك بصرف النظر عن حصتها في السوق . والواقع أن هذه المنظمات يكون أمامها المفاضلة والاختيار من بين أربع استراتيجيات أساسية : ( Christenson , Cooper and Dekluyver , 1982 )

- (١) تخصيص كمية كبيرة من الموارد لتحسين المنتج وتطويره .
- (٢) تخصيص جزء كبير من الموارد للاحتفاظ بمستوى المبيعات والارباح كما هو .
- (٣) محاولة ترك العمل في هذا المنتج ( من خلال التخلص منه أو تصفيته ) .
- (٤) تخفيض حجم الاستثمار في المنتج لتخفيض تكلفته أو لزيادة التدفق النقدي منه .

والواقع أن الاستراتيجية الأخيرة هي التي يطلق عليه استراتيجية الحصاد . ومثل هذه الاستراتيجية لاتصلح للاستخدام الا اذا توافرت المؤشرات التالية للمنظمة بشأن المنتج الضعيف :

- (١) وجود المنتج في سوق يتصف بالثبات أو الانحواء نحو التقلص .
- (٢) المنتج له حصة سوقية صغيرة الحجم بحيث يكون مكلفاً جداً أن تحاول المنظمة زيادة هذه الحصة .
- (٣) عندما لا يقدم المنتج هامشاً مناسباً من الربح .
- (٤) عدم انخفاض المبيعات بصورة كبيرة جداً اذا ما تقلص حجم الاستثمار في المنتج .
- (٥) وجود فرص استثمارية بديلة وأكثر جاذبية امام المنظمة يمكن أن تخصص لها الاموال .
- (٦) المنتج لا يمثل جزء هاماً في محفظة منتجات أو اعمال المنظمة .
- (٧) أن المنتج لا يقدم اسهاماً هاماً لهيئة المنتجات في محفظة المنظمة .

## مراجع الفصل السادس

- (1) Aaker, D. ( 1984), " How to Select a Business Strategy, " California Management Review , Spring , PP. 167 - 175 .
- (2) Allan, G. (1976), " A Note on the Use of Experience Curves in Decision Making , " ICC H # 9 - 175 - 174 .
- (3) Assael, H. ( 1985), Marketing Management : Strategy and Action, Boston , Mass. : Kent Publishing Company .
- (4) Bettis, R. and E. Hall ( 1983 ) , " The Business Portofolio Approach - Where It Falls Down in Practice, " Long Range planning, April , PP. 95 - 104 .
- (5) Carter, E. ( 1971 ) , " The Behavioral Theory of the Firm and Top Level Corporate Decisions, " Administrative Science Quarterly , PP. 413 - 428 .
- (6) Channon, D. ( 1979), " Commentary to Strategy Formulation: Analytical and Normative Models, " in D. Schendel and C. Hofer (eds. ) Strategic Management , Boston: Little, Brown Publishing company .
- (7) Christenson, H., A. Cooper , and C. Dekluyver ( 1982), " The Dog Business : A Reexamination, " Business Horizons, November, PP. 12 - 18 .
- (8) Cyert, R. and J. March ( 1977 ) , " A Behavioral Theory of Organizational Objectives , " in M. Matteson and J. Ivancevich,( eds. ) , Management Classics, Santa Monica : Good Year Publication .
- (9) Fruhan, W (1972), " Pyrrhic Victories in Fights for Market Share, Harvard Business Review , September, 95 - 99 .

- (10) Hambrick, D., I. Mac Millan , and D. Day (1982), " Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix, " Academy of Management Journal, PP. 500 - 509 .
- (11) Hamermesh, R. , M. Anderson, and J. Harris, " Strategies for Low Market Share Business, " Harvard Business Review , May, PP. 95 - 98 .
- (12) Harvey, D. (1982) , Business Policy and Strategic Management , Columbus , Ohio : Charles E. Merrill.
- (13) Hedley, B.(1976), " A Fundamental Approach to Strategy Development, " Long Range Planning, December, PP. 2 - 11.
- (14) \_\_\_\_\_ (1977), " Strategy and the Business Portfolio, " Long Range Planning, February, PP. 9 - 15 .
- (15) Hofer, C. (1977) , " Conceptual Cconstructs for Formulating Corporate and Business Strategies, " ICCH #9 - 378 - 754 .
- (16) \_\_\_\_\_ , and D. Schendel (1978) , Strategy Formulation : Anlytical Concepts, St. Paul : West .
- (17) Kotler, P. (1985) , Marketing Management , Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall.
- (18) Lawrence, P. and J. Lorsch (1969) , Organization and Environment , Homewood, ILL. : Richard D. Irwin .
- (19) Lindblom, C. and D. Draybrooke (1970), A Strategy of Decision, N.Y. : Free Press.
- (20) Mintzberg, H. ( 1972 ), " Research on Strategy Making, " Academy of Management , Proceedings .
- (21) Miles, R. and C.Snow (1978), Organizational Strategy,

Structure, and Process, N.Y. : Mc Graw - Hill Book Company ,

- (22) Porter, M. (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York : Free Press.
- (23) Quinn, J. (1980), *Strategies for Change : Logical Incrementalism*, Homewood, Ill. : Richard D. Irwin.
- (24) Staw, B. (1976), " Knee - Deep in the Big Muddy : A study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action, " *Organizational Behavior and Human Performance* , PP. 27 - 44 .
- (25) Steiner, G., J. Miner, and E. Gray (1986) , *Management Policy and Strategy*, N.Y. : Macmillan Book Company .
- (26) Thompson, A. and A. Strickland (1987), *Strategic Management*, Plano, Tex. : Business Publications.
- (27) Tilles, S. (1983), " How to Evalute Corporate Strategy, " *Harvard Business Review*, July, PP. 111 - 121 .
- (28) Wright, P. (1974), " The Harassed Decision Maker, " *Journal of Applied Psychology*, PP. 555 - 561 .

## الفصل السابع

### وضع الاختيار الاستراتيجي

### موضع التنفيذ

عادة ما يقال أن أصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي قيام الإدارة العليا للمنظمة بعملية الاختيار الاستراتيجي . ولكن على الوجه الآخر فإن المنطق يفترض أن الاختيار - على الرغم من أهميته - لا يستطيع أن يحقق الغرض المطلوب منه إلا إذا تم وضعه موضع التطبيق بطريقة صحيحة . ومن هنا فقد بدأت مرحلة وضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ تأخذ أهمية خاصة لدى كتاب الإدارة الاستراتيجية .

وتتطلب عملية وضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ تهيئة المنظمة لذلك . وتتطوّر عملية تهيئة المنظمة على ضرورة مراجعة الإدارة العليا للمنظمة لعدد من القضايا الاستراتيجية . ويمكننا في هذا الصدد أن نفرق بين القضايا الاستراتيجية العامة ، وتلك القضايا الخاصة . وتشمل القضايا العامة كل من القضايا الآتية :

- (١) خلق درجة عالية من التطابق بين الاختيار الاستراتيجي وبين الهيكل التنظيمي للمنظمة .
- (٢) تنمية حضارة المنظمة وتحديد مراكز القوة والنفوذ والقرى السياسية داخل المنظمة .
- (٣) تهيئة القيادة الناجحة والتي يمكن أن تحقق الأغراض الخاصة بالاختيار الاستراتيجي .
- (٤) إعداد السياسات الوظيفية المتخصصة .

أما تلك القضايا الخاصة فهي تشمل القضايا الآتية :

- (١) تقديم التنوير في أنشطة المنظمة والتعامل مع مشاكل التنوير .
- (٢) تنمية المنظمة لكي تتلائم مع التغيرات التي تحدث داخلها أو خارجها .

وسوف نتناول هذه القضايا في هذا الفصل بصورة تفصيلية .

## القضايا الاستراتيجية العامة :

إن القضايا الاستراتيجية العامة هي تلك القضايا التي تتعلق بكل المنظمات عند تطبيقها لبعض الاختبارات الاستراتيجية . وتلك القضايا تشمل قضية الهيكل التنظيمي ، والحضارة الخاصة بالمنظمة ، وخلق القيادة التي تستطيع تحقيق الأغراض الخاصة بالاختيار الاستراتيجي ، واعداد السياسات الخاصة بالوظائف الأساسية للمنظمة ( كالنتاج ، والتمويل ، ... الخ ) . دعنا ننظر من قرب الى هذه القضايا العامة .

## أولاً - خلق التطابق بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي :

لقد كان هناك خلافاً فكرياً بين كتاب الادارة الاستراتيجية يدور حول ما اذا كان الهيكل التنظيمي هو الذي يتبع الاستراتيجية التي تم اختيارها أم العكس . ولقد استمر هذا الخلاف للفكرى لعشرات السنوات حتى استقر الأمر أخيراً على أنه من الضروري أن يتبع الهيكل التنظيمي الاستراتيجيات التي تختارها الادارة العليا للمنظمة وليس العكس ( Chandler, 1962 ) . ولكن على الرغم من ذلك فهناك من يرى أن الاختيار الاستراتيجي لا بد وأن يراعى طبيعة الهيكل التنظيمي الموجود بالفعل ( Cyert and March, 1958 ) and March and Simon, 1963 . كذلك هناك من يرى بأن العلاقة بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي هي علاقة تفاعلية بدلاً من القول بأن واحدا منهما يتبع الآخر ( Burgelman, 1983 ) .

وبصرف النظر عن هذه القضية الجدلية فإن من الأفضل أن نقول أن الأمر متروك في يد الطبقة الادارية التي تقوم باعداد التخطيط الاستراتيجي للمنظمة . فهذه الطبقة تستطيع أن تغير من الهيكل التنظيمي ، كما أنها أيضاً تستطيع أن تغير من الاختيار الاستراتيجي . بل يمكن القول بأن عملية تحديد درجة ملائمة الهيكل للاختيار الاستراتيجي وتحديد الحاجة الى أي تعديل فيد ذو اختصاص أصيل وواجب أساسي لمن

يقوم بالتخصيص الاستراتيجي للمنظمة . والواقع أن درجة التطابق الملائمة بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي تتوقف على العديد من العوامل الموقفية . وكل البحوث التي أجريت في هذا الصدد تشير إلى أن كل من الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في المنظمات الناجحة لابد وأن يركزا على عدد من الخصائص الخاصة بعلاقة المنظمة مع البيئة الخارجية ، وأن المنظمات الأقل فعالية هي تلك المنظمات التي لم تنجح في خلق هذا التوافق الاستراتيجي ( Lawrence and Lorsh, 1967 ) .

كذلك فإن المراحل التي تمر بها المنظمة في تطورها وقومها لابد وأن تنعكس على درجة التطابق بين الاختيار الاستراتيجي وبين الهيكل التنظيمي القائم . ومن هنا فإن هناك عدد من الأنظمة التي يمكن بواسطتها خلق درجة التطابق المطلوبة بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي .

وحتى يمكننا أن نتناول قضية التوافق بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل بصورة فعالة فإن الأمر يقتضى منا أن نعرض لبعض الموضوعات الأساسية في هذا الصدد . وأهم هذه الموضوعات ما يلي :

(أ) أثر مراحل النمو للمنظمة على درجة التطابق بين الاختيار والهيكل .  
(ب) أثر بعض العوامل الداخلية على الهيكل التنظيمي وتوافقه مع الاختيار الاستراتيجي .

(ج) أثر بعض العوامل الخارجية على درجة توافق الهيكل مع الاختيار .

(أ) أثر نمو المنظمة : يجادل مفهوم مراحل نمو المنظمة بأن القضية الاستراتيجية الأولى التي تواجه المنظمة عند مرورها بمراحل النمو المختلفة هي قضية التغيير . فعندما تنمو المنظمات الناجحة ويبدأ حجمها في الكبر ، وتبدأ في الدخول إلى ميادين أعمال مختلفة ومتنوعة فإن هناك عدداً من التغيرات التي تحدث لها والتي لابد من مواجهتها . ومن أهم هذه التغيرات ما يلي ( Thain , 1969 ) :

- ١ - التغيرات التي تحدث في الموارد المالية . حيث تزداد الموارد المالية وذلك في صورة مبيعات ، أو هامش ربح ، أو استثمارات .
- ٢ - التغيرات في الحاجة إلى الموارد . حيث تزداد الحاجة إلى الأفراد ، والمواد الأولية ، والاموال النقدية .

- ٣ - زيادة عدد المنتجات والأسواق التي تتعامل معها المنظمة .
- ٤ - زيادة الحاجة الى المتخصصين فى عمليات التشغيل الفنية وكذلك فى العمليات الادارية .
- ٥ - تنوع حجم ، وتمدد ، مخاطر المشاكل التشغيلية والادارية للمنظمة .

ولتفسير أثر مراحل النمو التى مر بها المنظمة على القضايا الاستراتيجية لها فقد قدمت عدة نماذج فى هذا الصدد . ويعنى آخر فان هذه النماذج تقترح بأن طبيعة القضايا التى تواجه المنظمة عند تطبيق بعض الاختيارات الاستراتيجية تتوقف بدرجة كبيرة على المرحلة التى توجد بها المنظمة فى مراحل نموها . ومن أشهر النماذج التى قدمت فى هذا الصدد ذلك النموذج الخاص بثين Thain ، ونموذج كانون Cannon ونموذج جرينر Griener ( Leontiades , 1980 ) . دعنا نلقى نظرة سريعة على هذه النماذج .

١ - نموذج كانون لمراحل نمو المنظمة : يعد هذا النموذج الذى قدمه كانون من أقدم النماذج التى قدمت لتفسير مراحل النمو التى مر بها المنظمة وأكثرها شهرة ( Cannon , 1969 ) . ووفقاً لهذا النموذج فان كانون يجادل بأن المنظمة تمر بخمسة مراحل أساسية فى مراحل نموها مع مراعاة بأن كانون قد أشار الى أنه ليس من الضرورى أن تمر المنظمات فى هذه المراحل بشكل متتابع ، أو انه من الضرورى أن تمر كل المنظمات بكل هذه المراحل . ولكن ما أكد عليه كانون هو أن وجود المنظمة فى مرحلة محددة من هذه المراحل الخمسة سوف يؤثر بالتقطع على القضايا الاستراتيجية التى تواجهها المنظمة عند تطبيق اختياراتها الاستراتيجية ، وأنه من الضرورى أن تميز المنظمة هذا الأثر حتى يمكن أن تطبق اختياراتها الاستراتيجية بصورة فعالة .

ووفقاً لكانون فان المرحلة الأولى هى مرحلة الملكية الفردية والتى تكون المنظمة فيها صغيرة الحجم وتدار بواسطة مالكها . وفى هذه الفترة فان خط المنتجات يركز محدوداً وصغيراً جداً ، وكذلك فان عدد العاملين بالمنظمة يركز صغيراً . وتحمل المنظمة فى هذه المرحلة على المنافسة فى

قشاع ، يرقى محدود جغرافياً . وبما أن حجم العاملين يكون صغيراً فإن المالك ( الإدارى ) يعرف كل العاملين بالمنظمة معرفة شخصية ، كما أنه يقرم بالاجتماع بهم بصورة غير رسمية ، بل إنه يمكن فى كثير من الاحيان أن يعرف المالك أسماء عملائه وتعامل معهم بصورة شخصية . وفى ظل هذه المرحلة فإن أى هيكل تنظيمى غير رسمى Informal Structure يمكن أن يؤدى الى سيطرة المالك على كل مجريات الأمور فى المنظمة .

وتبدأ المرحلة الثانية وفقاً لكانون عندما تبدأ المنظمة فى النمو وتصل الى نقطة لا يستطيع فيها المالك أن يدير كل الأنشطة الخاصة بالمنظمة . وهنا تبدأ المنظمة فى تعيين عدد من المديرين والذين تسند اليهم أنشطة محددة لإدارتها . ولكن فى هذه المرحلة يكون أيضاً حجم الإداريين محدوداً . فمثلاً فى هذه المرحلة قد يعين أحد الأفراد ليكون مسئولاً عن الاحتفاظ بالسجلات المحاسبية اللازمة للمنظمة . وهنا يكون الفرد ( وحده ) مسئولاً عن القيام بهذا العمل دون وجود أى وحدة تنظيمية كاملة لهذا الغرض كذلك قد يكون هناك فرداً مسئولاً عن المبيعات . ولكن مع استمرار المنظمة فى النمو خلال هذه المرحلة تبدأ التقسيمات التنظيمية فى الظهور . فمثلاً الفرد المسئول عن الحسابات يصبح مديراً لوحدة الحسابات ويعاونه فى القيام بهذه المسئولية عدد من الأفراد ، وكذلك الفرد المسئول عن المبيعات يبدأ فى كونه مديراً لوحدة المبيعات مع وجود عدد من البائعين .... وهكذا . ومن هنا فإن الأقسام الوظيفية تبدأ فى الظهور داخل المنظمة خلال هذه المرحلة .

ويترتب على وجود هذه الأقسام الوظيفية وجود مشاكل متعددة فى عمليات الاتصال والتنسيق فيما بينها . ومثل هذه المشاكل تجعل من عملية التخطيط والتطبيق الاستراتيجى عملية صعبة للغاية . فمثلاً عملية تقديم منتجات جديدة تنصف بالبطء الشديد نتيجة رغبة كل قسم فى معرفة أثر ذلك على العمليات الخاصة به . ويؤدى ذلك الى دخول المنظمة الى المرحلة الثالثة فى مراحل النمو وفقاً لكانون .

وتتطوى المرحلة الثالثة على قيام المنظمة بتغيير الهيكل التنظيمى لها

واعادة بنائه إه! على أساس المنتج ، أو حتى الأساس الجغرافى ، أو على أساس المستهلك . ويؤدى ذلك الى تحسين وزيادة فعالية عمليات الاتصال والتنسيق بين الادارات أو الوحدات التنظيمية المختلفة . وفى ظل ذلك الوضع تستطيع المنظمة أن تسيطر على الازواح أو الحسائر بطريقة أكثر فعالية . كذلك فإن المنظمة يمكنها أن تقدم بعض المنتجات الجديدة بصورة سريعة بحيث يمكنها مقابلة حاجات المستهلكين . ولكن المشكلة الأساسية التى تواجه المنظمة فى هذه المرحلة أن كل قطاع تنظمى قد ينمى لنفسه توجهاته الخاصة بشأن عدد من القضايا مثل جودة المنتج ، أو سعره ، والعلاقات بين العاملين فى كل قطاع . وقد يترتب على ذلك وجود نوع من التعارض بين هذه القطاعات التنظيمية مما يجعل من عملية الرقابة والترجيح للمنظمة ككل عملية صعبة للغاية . ويزداد الأمر سوءاً إذا ما أخذت المنظمة مفهوم اللامركزية فى عملية اتخاذ القرارات .

ولكى تسترد الإدارة العليا عملية الرقابة والسيطرة على المنظمة فإن قانون يقترح ضرورة دخولها الى المرحلة الرابعة من مراحل النمو . وفى هذه المرحلة فإن المنظمة تقوم بالاستعانة بعدد من الاستشاريين والذين تكون مسئوليتهم الأساسية مساعدة رجال الإدارة العليا للمنظمة .

أما المرحلة الخامسة والأخيرة فهى تنطوى على زيادة درجة تفويض الإدارة فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية ( أى فى الاختيار والتطبيق الاستراتيجى ) . ويرى قانون أن ذلك قد يتحقق نتيجة استخدام المنظمة لاستراتيجية التشذيب التى تنطوى على رغبة المنظمة فى التخلص من بعض المنتجات أو الأقسام وإعادة تكوينها بصورة أكثر فعالية . ومعنى ذلك أن هذه المرحلة تنطوى على استعادة الإدارة العليا لسلطاتها واستخدام هذه السلطة فى القيام بعمليات الإدارة الاستراتيجية . أى أن المنظمة تقلل بذلك من درجة اللامركزية فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

٢ - نموذج لين لمراحل نمو المنظمة: لقد قدم لين تصوراً مختلفاً بعض الشيء عن ذلك التصور الذى قدمه قانون لمراحل نمو المنظمة . ووفقاً للنموذج الذى قدمه لين فإن المنظمة تمر بثلاث مراحل أساسية من مراحل النمو مع اختلاف طبيعة العوامل التى تهتم الإدارة العليا فى كل مرحلة من هذه المراحل . ويعبر الجدول رقم ( ٧-١ ) عن هذه المراحل والعوامل .

المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى	المراحل الأساسية
الثقة في قدرة الادارى على الاستثمار الناجح ، والرقابة على المبادئ ذات الحزم الكبير والتتبع . كذلك أهمية قدرة الادارة في تشخيص والتعامل مع المشاكل التي تظهر على مستوى الوحدات الكبيرة المستقلة .	التصور ، والتزويد ، والترويج في الموارد ، وتوجيه الاهتمام الى مشاكل المتخصصات .	الثبات والتصور والتعامل مع المشكلات التفصيلية اليومية	١ - المشاكل الأساسية
معدل العائد على رأس المال المستثمر ، والربح ، وعائد السهم الواحد .	الربح والالتزام بالمعايير الوطنية المتوقعة ، وتحقيق بعض نتائج الاداء المستهدفة .	أهداف شخصية ولحمز موزونة	٢ - الأهداف
التصور ، والترويج ، والاطلاق بأي دراسة كل مجالات الاستثمار .	استراتيجيات وطنية ، والاطلاق يكون محورياً بجمعية منتج أو خدمة واحدة في كل مرة أو سوق منتج واحد .	حسنية وشخصية ، والتأثير الفردي التي يراها المالك بصورة فردية شخصية .	٣ - الاستراتيجيات
وحصات متصلة ، ودينامية مكثبة استثماري ، ولا مركزية القرارات على مستوى الوحدات .	وحدة واحدة من الناحية الوطنية مع مجموعة من الاخصائيين .	وحدة واحدة ، وإدارة التي الواحد	٤ - الخصائص الهامة للهيكل التنظيمي



وكما هو واضح في هذا الجدول فإن المرحلة الأولى تشبه نفس المرحلة الأولى في نموذج كانون وهي مرحلة الملكية الفردية . ففي هذه المرحلة فإن ثين يرى بأن المنظمة ككل تكون وحدة تنظيمية واحدة دون تقسيم ، وأنها تتصف بالاعتماد على فرد واحد في إدارتها والتي تتم بواسطة المالك للمشروع والذي يحتفظ بكل وسائل الرقابة والسيطرة على المنظمة . ومن هنا فإن قوة المنظمة ، أو جوانب الضعف بها ، والأداء الخاص بها يتحدد بناءً على شخصية ، وقدرات ، ونمط الفرد الذي يملكها ولا يستعين الإداري ( المالك ) في هذه المرحلة بأي مساعدين له . ولذا فإنه يقضى يومه غارقاً في علاج المشاكل والازمات التي تتعرض لها المنظمة . ومثل ذلك الأمر لا يفرق للإداري الوقت الكافي للقيام بالعمليات الإدارية المختلفة . كذلك فإن الترجه الخاص بالإداري يكون عادة ترجها قصير الأجل ، مع عدم القدرة على التفويض ، أو الثقة في الآخرين .

وعلى الرغم من كل هذه المشاكل فإن المدير قد يكون قادراً على إدارة المنظمة وهي في هذه المرحلة نظراً لصغر حجم خط المنتجات أو الأسواق التي تعمل فيها المنظمة . فبعض الأفراد الذين يملكون القدرة العالية على المباشرة والعمل الدؤوب لساعات طويلة يرمياً يمكنهم أن يديروا المنظمة وهي في هذه المرحلة . ولكن عندما تنمو المنظمة ويبدأ حجم أنشطة الأعمال في النمو والتنوع فإن المنظمة تبدأ في الاستعانة بمفهم الفريق الإداري

- Management Team

ووفقاً لثين فإن العلامة الأساسية للمرحلة الثانية في مراحل النمو هي وجود فريق إداري والذي يختص بإدارة أحد الأنشطة والتي تتعامل عادة مع سوق واحد ( مثل البنوك أو شركات البترول ) . والفريق الإداري يتم تكوينه على أساس التخصص الوظيفي ( إنتاج ، أفراد... الخ ) . وعندما يزداد نمو المنظمة فإن كل وحدة يتم تقسيمها إلى عدد من الوحدات الفرعية. فمثلاً وحدة التسويق يتم تقسيمها إلى وحدة للمبيعات ، وأخرى للإعلان ، وثالثة للبحرث وهكذا . وعادة ما تمر المنظمة في هذه المرحلة بتجارب التكامل الرأسى أو التنوع الأفقى كأساس للتوسع والنمو .

والواقع أن الفترة الأساسية لهذه المرحلة من مراحل النمو هي التركيز

والتخصص فى مجال نشاط محدد . ويساعد هذا التركيز والتخصص على زيادة قدرة المنظمة على خدمة المستهلك بطريقة أفضل والاستجابة السريعة للتغيير فى حاجاته . أما نقطة الضعف الاساسية لهذه المرحلة فهى التركيز على منتج واحد وسوق واحد فقط . ومثل ذلك التركيز يجعل المنظمة عرضة للمشاكل والتحديات الكبيرة اذا ما حدث تغيير فى تفضيل المستهلك .

وتحاول المنظمة التغلب على هذه المشاكل أو التحديات من خلال الدخول الى المرحلة الثالثة . وتنطوى هذه المرحلة على قيام المنظمة باتباع استراتيجية التنوع المتتابع وذلك بالدخول الى عدة ميادين أعمال مترابطة بحيث توجد وحدة مستقلة لكل ميدان والتي تخضع جميعاً لوحدة رقابة واحدة وهى المركز الرئيسى ( المكتب الرئيسى ) . ويتولى الاداريون فى المكتب المركزى عملية إدارة محافظة للانشطة للمنظمة من خلال التخطيط ، وتقييم النتائج ، والعمل مع مديرى الوحدات . كذلك قد تقوم المنظمة فى هذه المرحلة باتباع استراتيجية التنوع غير المتتابع سواء داخلياً أو خارجياً من خلال الاندماج أو الحيازة . والمشكلة الأساسية التى تعالج المنظمة فى هذه المرحلة هى مشكلة ظهور الادارة البيروقراطية واللازمة لإدارة المنظمة ذات الحجم الكبير ، وذات الانقسام أو الوحدات المتنوعة .

٣ - نموذج جرينر لمراحل نمو المنظمة : يختلف نموذج جرينر عن النموذجين السابقين فى أنه لا يناقش أثر مراحل نمو المنظمة على الاختيار الاستراتيجى وهيكـل التنظيم ، ولكنه يناقش أثر المراحل على نمط الادارة Management Style . وعلى الرغم من أن النموذج الذى قدمه جرينر هو نموذج يتكون من خمسة أطوار أساسية الى أن كل واحد منها يتكون وفقاً لجرينر من مرحلتين تمثل المرحلة الأولى مرحلة التطور Evolution وهى عبارة عن عملية النمو الهادى التى تمر بها المنظمة ، أما المرحلة الثانية فهى مرحلة الثورة Revolution وهى عبارة عن التغيير الثورى والسريع والذى يحدث ويمكن التنبؤ به . ويرى جرينر أن المشاكل الخاصة بكل طور من الأطوار تتجمع حتى تصل المنظمة الى نقطة انفجار والتى عندها لا يوجد أمام المنظمة أى حل آخر غير الدخول الى طور جديد

من أضرار النمو ( Greiner , 1972 ) ويوضح الجدول رقم ( ٧-٢ )  
الأنوار الخمسة المقترحة لنمو المنظمة بواسطة نموذج جرينر .

تسلسل	اضرار النمو	الطور الثاني	الطور الثالث	الطور الرابع	الطور الخامس
١ - تركيز الادارة	إسئد ولم بالبيع	فعالية اتصالات	التوسع في السوق	فاسد الفضة	حل المشاكل والازعاج
٢ - الهيكل التنظيمي	غير رسمي	مركزي ودقيق	لامركزي ودينامي	مستقر وساعات مع	مستقرة في الادارة
٣ - ليد الادارة العليا	مخصص وينبع من الفكرة	موجه	مطرح	مراقب	مشارك
٤ - نظم الرقابة	تتابع السوق	للمايير والكماليات	للتأثير والفعالية	للمخط والاستفسارات	الأهداف للضرورة بالمشاركة
٥ - التركيز في مجال مكافأة للمكافأة	نفاذ الأجر ومضى	المكافآت الفردية	المشاركة في الارباح	للكافآت الجماعية	للتقنين الاداري

جدول رقم ( ٧-٢ ) يوضح الأنوار الخمسة لنموذج جرينر لنمو المنظمة

وفقاً لنموذج جرينر فان الطور الأول يمثل مرحلة الخلق والابداع والتي تدر حول تنمية المنتجات والاسواق الخاصة بالمنظمة . وفي هذا الطور فان جزءاً كبيراً من وقت الاداري ينقل على مواجهة مشاكل العمليات اليومية بدلاً من انفاقها على ادارة المنظمة ككل . كذلك فان هذا الطور يتميز بوجود تأثير شديد لنمو الادارة على توجهات المنظمة . وتكون عملية الاتصالات والهيكل التنظيمي هي عمليات غير رسمية مع وجود درجة عالية جداً من تركيز سلطة اتخاذ القرارات .

وعندما تنمو المنظمة في خلال هذا الطور فانها تواجه أزمة شديدة في الحاجة الى القيادة الفعالة حيث تصبح الطرق غير الرسمية للادارة غير جيدة لفقدان عمليات الاتصالات الشخصية سراء مع الداملين أو المستهلكين نتيجة لهذا النمو . وعلى الرغم من أن المدير قد يعمل لفترات طويلة بصورة يومية الا أنه لا يستطيع أن يتحمل عبء الادارة بالكامل وبصورة فعالة .

وتنتهى هذه الازمة اما عن طريق الاستعانة ببعض الخبراء والوظيفيين أو احلال المدير بآخر . والواقع أن استخدام الخبراء الوظيفيين هي التي تؤدى بالمنظمة الى الدخول الى الطور الثانى من اطوار النمو .

ويتميز الطور الثانى من النمو بمعاوية العملية الادارية نتيجة الاستعانة بالخبرات المتخصصة فى المجالات الوظيفية ( الانتاج ، التمويل ، التسويق ..... الخ ) . وتكون سلطة اتخاذ القرارات فى هذه الحالة مركزة فى يد هؤلاء الاداريين مما يؤدى الى وجود هيكل تنظيمى ذو صبغة رسمية عالية فى اتخاذ القرارات . ولكن مشكلة هذه المرحلة هي انفصال عملية التخطيط الاستراتيجى عن هؤلاء المديرين ووضعا فى يد الادارة العليا . وتواجه المنظمة فى هذه المرحلة أزمة شديدة تمثل فى محاولة الاداريين فى المستويات الدنيا أن يزدوا من نسبة مشاركتهم فى التخطيط الاستراتيجى . وتنتهى هذه الازمة باحتياج الادارة العليا لسياسة التفويض مما يؤدى الى دخول المنظمة الى الطور الثالث من أطوار النمو .

وتكون نقطة التركيز الاساسية فى الطور الثالث من أطوار النمو على عملية التفويض . ففى ظل هذه الفترة يتم اسناد مسئولية سوق معين ، أو منتج محدد الى ادارى واحد ثم يتم تفويض السلطة الكاملة له بشأن هذا السوق أو المنتج . ومن هنا فان الادارة العليا تكون مشغولة خلال هذه الفترة عن عملية نمو المنظمة نمواً داخلياً أو نمواً خارجياً . ومن المشاكل الأساسية الخاصة بهذه الفترة غياب سيطرة الادارة العليا على الوحدات التى تعمل بصورة لامركزية ، كما يتعلم امكانية التنسيق العالى بينها . ومثل هذه المشاكل هي التى تدفع المنظمة الى الدخول فى الطور الرابع من اطوار النمو .

وتركز فترة النمو الرابعة على خلق درجة عالية من التنسيق بين الوحدات المتعددة للمنظمة ككل . ومن هذه النظم القيام بضم مجسعة من الوحدات اللامركزية فى وحدة أعمال استراتيجية واحدة . كذلك قد تعمل المنظمة على ضم عدد كبير من الاستشاريين اليها والذين يساعدون الادارة العليا فى السيطرة على أعمال المنظمة . والواقع أن هذا الاتجاه يؤدى مرة أخرى الى مركزة اتخاذ القرارات والاعتماد على الاتصال الرسمي . وكل

تصرف على مستوى الوحدات لابد من تهيئته أمام الإدارة العليا والتي توجد في المقر الرئيس للمنظمة . وحيث أن المنظمة تعمل في وضع قواعده وتقنيات خاصة بعملية الاتصال والرقابة فإن هذا يؤدي إلى ظهور مشاكل البيروقراطية والروتينية في الأداء والذي يؤدي في النهاية إلى دخول المنظمة إلى الطور الخامس في النمو .

وتعمل المنظمة خلال هذه الفترة ( الطور الخامس ) إلى زيادة الانسجام والتعاون في أداء الأعمال المختلفة بها . فعادة ما تتخذ المنظمة بعض الإجراءات التي تضمن وجود علاقات عمل جيدة . ومن هذه الإجراءات التركيز على الجوانب السلوكية للأفراد ، وتشجيع العمليات الجماعية ، واستخدام مفهوم الفرق للمشروعات المختلفة ، واستخدام هيكل التنظيم المصفوي . كذلك فإن المنظمة تعمل على تخفيض حجم الاستشاريين المسموحين للإدارة العليا واستناد مسئولية مساعدة فرق العمل اليهم بدلاً من مساعدة الإدارة العليا . ويرى جرينر أن عدد المنظمات التي قد وصلت بالفعل إلى هذا الطور الأخير من أطوار النمو هو عدد محدود جداً .

٤ - نموذج ليونتيادس Leontiadis : يعد هذا النموذج من أحدث النماذج التي قدمت لتفسير مراحل نمو المنظمات ( Leontiadis , 1980 ) . ويرى ليونتيادس أن فهم مراحل نمو المنظمة يتطلب فحصاً للمنظمات التي تعمل في ميدان نشاط أعمال واحد ، وتلك التي تعمل في ميادين متعددة من أنشطة الأعمال . ويرى ليونتيادس أن كل نوع من هذه المنظمات يحتاج له نوعاً من الاستراتيجيات . فالمنظمات التي تعمل في ميدان نشاط أعمال واحد يكون أمامها إما أن تكون منظمة صغيرة الحجم ، أو أن تكون منظمة ذات نشاط مسيطر . وتعرف المنظمة الصغيرة الحجم بأنها تلك المنظمة التي تعتمد على نسبة ٩٥٪ إلى ١٠٠٪ من إيراداتها على منتج وسوق واحد ( Leontiadis , 1980 ; and Rumelt , 1974 ) . وعندما تبدأ المنظمة الصغيرة في النمو فإنها تتجه إلى اتباع استراتيجية التنويع المترابط من حيث المنتج أو الأسواق . أما المنظمة ذات النشاط المسيطر فهي منظمة قد أخذت باستراتيجية التنويع المترابط ولكنها لازالت تعتمد بنسبة ٧٠٪ إلى ٩٥٪ من إيراداتها على نشاط واحد رئيسي .

أما المنظمات التي تعمل في عدة ميادين متفرعة فهي منظمات تتوافر أمامها إما استخدام استراتيجيات متنوعة المترابط أو استراتيجيات التنوع غير المترابط .

ومن أهم ما يقدمه هذا النموذج في شرح أطوار نمو المنظمة إنه يوضح بدرجة كبيرة أن هناك عدد لا بأس به من النماذج التي تأخذ باستراتيجيات النمو المحدود المختلفة . فهناك الآلاف من المنظمات التي تختار العمل في ميدان أعمال واحد على الرغم من توافر فرص التنوع أمامها .

ويرى بيرتيفادس أن إدارة المنظمات التي تعمل في ميدان أعمال واحد تواجه مشاكل تختلف عن تلك التي تواجهها الإدارة في المنظمات التي تعمل في عدة ميادين . فالإدارة في المنظمات الأولى تعمل دائماً على زيادة الفعالية في الأداء للوظائف المختلفة ، وتتعامل مع المشاكل الصغيرة الأجل . أما الإدارة في النوع الثاني من المنظمات فهي تعمل على تقييم الاستراتيجيات المختلفة للتوسع والنمو مثل المقارنة بين استراتيجية الاندماج أو الحيازة ، وايضاً هي تعمل على تدبير الأموال الكبيرة التي تحتاج إليها لتطبيق استراتيجيات النمو ، وكذلك العمل على توزيع المخاطر الخاصة بالاستثمار عن طريق توزيع جوانب الاستثمار على عدد من ميادين الأعمال ، وأخيراً تقييم درجة مساهمة كل نشاط في الربح .

وإذا كانت الاهتمامات الإدارية تختلف باختلاف نوع المنظمة فإن الهيكل التنظيمي أيضاً يختلف . ففي المنظمات التي تعمل في ميدان واحد يكون الهيكل التنظيمي بها قائماً على أساس الوظائف وذلك بصرف النظر عن حجم المنظمة . أما المنظمات التي تعمل في عدة ميادين فإن هيكلها التنظيمي يكون قائماً على أساس تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات الاستراتيجية والتي تهتم كل وحدة منهم بالقيام بالقيام بالنتاج وتسويق منتج معين .

(ب) اثر العوامل الداخلية : هناك عدد من العوامل الداخلية التي تؤثر أيضاً على الهيكل التنظيمي للملامم للاختيار الاستراتيجي للمنظمة . ومن أهم هذه العوامل حجم المنظمة ، ودرجة التنوع في المنتج والسوق ، والتكنولوجي المستخدم ، ودرجة الاعتمادية .

١ - الحجم : لاشك وأن حجم المنظمة يؤثر على هيكلها التنظيمي. ووفقاً لـ كليفير فان الحجم يمكن أن يؤثر على الهيكل التنظيمي من زاويتين ( Pfeffer, 1982 ) . الأولى أن الحجم يزداد المنظمة بفرصة المزيد من تقسيم العمل والاستفادة من مزايا التخصص . وزيادة التخصص معناه زيادة عدد الوحدات التي يشملها الهيكل التنظيمي للمنظمة . ويتطلب زيادة عدد الوحدات التنظيمية جهداً أكبر للتنسيق فيما بينها . الثانية أن كبر حجم المنظمة يؤدي إلى ظهور نظم الرقابة غير الشخصية مع الحاجة إلى عدد كبير من الاستشاريين لامكانية متابعة أنشطة المنظمة . ويرى ليونتيادس أن الحجم يعد العامل الرئيس في تحديد الهيكل والتنظيمي طالما أن المنظمة تعمل في مجال أعمال واحد . ولكن عندما تنتقل المنظمة إلى العمل في عدة ميادين فإن درجة تنوع المنتج والسوق هي التي تصبح العامل الرئيس في إعداد الهيكل .

٢ - تنوع المنتج / السوق : عندما تنوع أنشطة المنظمة وتدخل إلى العديد من الأسواق فإن الحاجة تزداد إلى التخطيط على مستوى المنظمة ككل . ومثل هذا التخطيط هو الذي يؤدي إلى زيادة فعالية الأداء الكلي للمنظمة ونظراً لتنوع ما تقوم المنظمة بإنتاجه وتقديمه للأسواق فإن كل منتج وسوق قد يتطلب استراتيجيات تسويقية مختلفة ، بل قد يواجه مشكلات إدارية مختلفة . ومن هنا فإن الاستراتيجيات لاوضع في هذه الحالة على مستوى المنظمة ولكن على مستوى كل نشاط من الأنشطة التي تعمل بها المنظمة . ومثل ذلك الموقف يدعو المنظمة إلى تعديل في هيكلها التنظيمي والانتقال إلى استخدام الهيكل الذي يعتمد على تقسيم المنظمة إلى وحدات أعمال استراتيجية .

٣ - التكنولوجيا : من أفضل المناقشات التي دارت حول معنى التكنولوجيا تلك التي قدمها سكوت ( Scott, 1981 ) . ويرى سكوت أننا يمكن أن ننظر إلى التكنولوجيا كعملية As a process . ومعنى ذلك أن دراسة التكنولوجيا تتطلب التركيز على المدخلات ، والعمليات التحريكية ، والمخرجات . ومن أوائل الدراسات التي أوضحت تأثير التكنولوجيا على التنظيم تلك الدراسة التي قام وودوارد والتي توصلت إلى عدة نتائج

أساسية وهي أن التكنولوجيا يؤدي إلى اختلاف عدد المستويات الإدارية بين المنظمات ، كما يؤدي إلى اختلاف نطاق الرقابة والإشراف ، وأخيراً اختلاف عدد الاستشاريين الذين يعملون بالمنظمة ( Woodward, 1965 ) .  
كذلك توصل وودوارد إلى أن المنظمات التي تتسم بدرجة عالية من التوافق بين نوع التكنولوجيا المستخدم وهيكلها التنظيمي هي تلك المنظمات الأكثر فعالية .

وعلى الرغم من ذلك فإن هناك أحد الدراسات التي أجريت على تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي تشير إلى أن هذا التأثير مقصوراً فقط على المنظمات الصغيرة الحجم . ولكن في المنظمات الكبيرة الحجم ( Hickson, Pugh, and Pheysey, 1969 ) فإن أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي يكون أقل من أثر أنواع المنتجات التي تقدمها المنظمة ، أو اتراح الاسواق التي تتعامل معها المنظمة ، أو حتى الأثر الخاص بالاعتبارات الجغرافية .

ومن المداخل الأخرى لدراسة التكنولوجيا هو النظر إلى الأفعال التي تؤدي ( Scott, 1981 ) . فالهيكل التنظيمي يمكن أن يختلف إذا كانت درجة نطاق المنظمة تتوقف على المواد الأولية المستخدمة ، أو على خصائص العمليات الإنتاجية بها ، أو على المعرفة . فالمنظمات التي تعتمد على قدر محدود التنوع من المواد ، وتقوم بتشغيل هذه المواد من خلال مراحل إنتاجية ثابتة تكون ذات هيكل تنظيمي أكثر رسمية مع قدر عالي من مركزية اتخاذ القرارات . أما المنظمات التي تعمل على أساس المعرفة فإنها تكون أكثر مرونة في هيكلها التنظيمي ، كما تعتمد على درجة أكبر من اللامركزية في اتخاذ القرارات . ويعني آخر فإن التكنولوجيا التي لا يتغير يؤدي إلى وجود قواعد للعمل ثابتة ، وإجراءات محددة لا تتغير ، ومهام محددة وواضحة ، ونظم رقابية رسمية وذلك على العكس من المنظمات التي تعمل في ظل تكنولوجيا سريع التغير وتعتمد على المعرفة الجديدة في عملياتها .

٤ - درجة الاعتمادية : لا شك وأن أحد فوائد الهيكل التنظيمي هي توفير درجة عالية من التكامل لأعمال الوحدات التنظيمية

المختلفة . وبطبيعة الحال كلما زاد درجة اعتماد الوحدات على بعضها البعض داخل المنظمة كلما زادت الحاجة إلى هذا التكامل والتنسيق . ويمكن التمييز بين ثلاثة أشكال من الاعتمادية داخل المنظمة وهي الاعتمادية التجميعية ، والاعتمادية التتابعية ، والاعتمادية التبادلية ( Thompson, 1967 ) .

والاعتمادية التجميعية تعنى وجود عدد من الوحدات التي تعمل لدى المنظمة مع قدر محدود جداً من التفاعل فيما بينها . وكل ما يجمع هذه الوحدات أن مخرجاتها تتجمع فقط على مستوى المنظمة ككل . فمثلاً امتلاك المنظمة لمعد من المطاعم ( وحدات ) والموزعة على عدد كبير من الأسواق يشكل من الاعتمادية التجميعية حيث يوجد قدر محدود جداً من التفاعل بين هذه الوحدات ولكن إيرادات كل هذه المطاعم تتجمع على مستوى المنظمة . وتأثير هذه الشكل من الاعتمادية على الهيكل التنظيمي يعتمد في الدرجة الأولى على وجود إجراءات موحدة وقطعية والتي تساعد على قياس أداء هذه الوحدات وتجميع نتائج الأداء لها .

أما حالة الاعتمادية التتابعية فهي الحالة التي تكون فيها مخرجات أحد الوحدات مدخلات لوحدة أخرى مع ملاحظة أن الوحدة الثانية لا توفر أي مدخلات للوحدة الأولى . فمثلاً قد تملك أحد المنظمات التي تعمل في صناعة السيارات وحدة لإنتاج الموتورات الخاصة بالسيارات ، ووحدة أخرى تتولى عملية التجميع لأجزاء السيارات . ففي هذه الحالة فإن مخرجات الوحدة الأولى ( وحدة صناعة الموتورات ) تعد أحد المدخلات للوحدة الثانية ( وحدة التجميع ) . والواقع أن درجة الاعتمادية في هذا الشكل أكبر منها في الشكل الأول ( الاعتمادية التجميعية ) حيث توجد وحدتان يترقب أداء كل منهما على الأخرى . وفي ظل هذا الشكل من الاعتمادية تحتاج المنظمة إلى درجة عالية من التنسيق حتى يمكن أن تعرف الوحدة التي تستقبل مخرجات الوحدة الأخرى كمدخلات لها ماذا يمكن أن تتوقع من الوحدة التي تقدم لها هذه المدخلات .

وتعد الاعتمادية التبادلية أعلى مستوى للاعتمادية . وفي ظل هذا

الشكل من الاعتمادية نجد أن مخرجات أحد الوحدات يذهب الى وحدة أخرى كمدخلات لها والتي تتولى القيام ببعض العمليات عليها ثم تعيدها مرة أخرى للوحدة الأولى لكي تؤدي عليها عمليات أخرى . ومن أمثلة المنظمات التي توجد بها درجة عالية من الاعتمادية التبادلية المستشفيات . ففي المستشفى نجد أن الطبيب يحول المريض الذي يحتاج الى عملية جراحية الى الجراح والذي يقوم باجراء الجراحة المطلوبة له ثم يعيده الى الطبيب المعالج والذي يتولى العناية بالمريض بعد العملية . والمنظمات التي توجد بها هذا الشكل من الاعتمادية لابد وأن يسمح هيكلها التنظيمي بتوفير اكبر درجة من التفاعل بين الوحدات والقدرة على تعديل الأداء التفاعلي فيما بينهم . فالمنظمة التي يوجد بها الاعتمادية التبادلية تتصف عادة بالاتصالات الكثيرة ، وايضا بتغيير الخطط بصفة مستمرة . ولجميع الوحدات التي تعتمد على بعضها البعض بشكل تبادلي في صورة عقودية ومكانية مع وجود رئيس أو مشرف واحد لها يسهل عملية التفاعل بين هذه الوحدات ، كما يسهل التنسيق فيما بينها ، كما يسهل أيضاً من عملية اتخاذ القرارات بها .

(ج) اثر الاعتبارات الخارجية : لا يمكن القيام بتقييم درجة ملائمة الهيكل التنظيمي دون أن نأخذ في الحسبان بعض الاعتبارات الخاصة بالبيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة . وصفة خاصة فان تقييم درجة ملائمة الهيكل التنظيمي تتطلب أن نعرف درجة التعمد في العوامل البيئية الخارجية ، وكذلك درجة أو معدل التغير في هذه العوامل . ودرجة التعمد تشير الى عدد المتغيرات البيئية الخارجية التي يمكن أن تؤثر على اداء المنظمة ( مثل البيئة القانونية ، والاقتصادية ، والموارد ، والمتنافس ... الخ ) . أما درجة التغير في هذه العوامل البيئية الخارجية فهي تشير الى معدل تكرار التغير ودرجة التنبؤ الممكنة بهذا التغير . فإذا اخذنا هذان العاملين في الحسبان فائنا يمكن أن نصف البيئة الخارجية الى اربعة أنواع والتي تظهر في المربعات الاربعة في الشكل رقم ( ٧-١ ) . والواقع أن هذه الأنواع هي البيئة التي تتصف بدرجة عدم التأكد المنخفضة ، والبيئة التي تتصف بدرجة عدم التأكد المنخفضة - المتوسطة ، والبيئة التي

تتصف بدرجة عدم التأكد المتوسطة - العالية ، والبيئة التى تتصف بدرجة عدم التأكد العالية ( Thomas, 1988 ) .

١ - البيئة التى تتصف بدرجة عدم التأكد المنخفضة : تشمل هذه البيئة عدد محدود من المتغيرات التى تؤثر على عمل المنظمة ، كما أنها تكون (المتغيرات) ثابتة الى حد ما . والمنظمات التى تعمل فى هذه البيئة تميل الى أن يكون هيكلها التنظيمى متصفاً بالميكانيكية ، والجمود ، والبيروقراطية ( Burns and stalker, 1961 ) . وفى هذه التنظيمات يمكن أن توضع القواعد ، والقوانين ، ومعايير الاداء التى تغطى معظم المشاكل التى تواجهها المنظمة . ومن أمثلة المنظمات التى تعمل فى ظل هذه البيئة منظمة مكدونالد ، وويمنى للرجبات السريعة . فهذه المنظمات تقدم خط منتجات محدود ، وتتعامل مع قطاع سوقى خاص ، وقليل مصادر الموارد الأولية التى تسف بالاستقرار ، وتواجه نفس انواع المنافسين ، وتتصف بوحدة السياسات المتعلقة بلامح المنتج ( الحجم أو الخدمة ) ، أو بطريقة اعداد المنتج ، أو فى المظهر الخارجى للمطعم . وكل ذلك يؤدى الى التقليل من درجة عدم التأكد التى يواجهها مديرو هذه المطاعم . كذلك فان مدير كل مطعم يقضى وقتاً محدود جداً فى محاولة خلق التنسيق بينه وبين المطاعم الاخرى ، ولكن معظم وقت مدير المطعم يذهب على متابعة العمليات اليومية لمطعمه .

٢ - البيئة التى تتصف بوجود درجة منخفضة - متوسطة من عدم التأكد : وتتميز هذه البيئة بوجود عدد كبير من المتغيرات البيئية الخارجية والتى تؤثر على عمل المنظمة ( أى درجة تعقد كبيرة ) ، ولكن هذه المتغيرات تتصف فى نفس الوقت بالثبات . ومن أمثلة المنظمات التى تعمل فى هذا النوع من البيئة تلك المنظمات التعليمية . فعلاء هذه المنظمات يكونون غير متغيرون عبر الزمن ( طالب فى سوق محددة ) ، ولكن ما يطلبه العميل قد يتغير من وقت لآخر . وهيكىل التنظيم فى هذه المنظمات يكون هيكلاً بيروقراطياً ، ولكنه أقل من حيث درجة المركزية فى اتخاذ القرارات من هياكل المنظمات التى تعمل فى ظل البيئة السابقة . ويوجد فى هذا

التنظيم عدد كبير من الوحدات التنظيمية والتي تعمل على الاستجابة السريعة لأي تغيرات تحدث في البيئة الخارجية . وعادة ما يستخدم بعض الأفراد أو اللجان لحظ درجة عالية من التكامل بين هذه الوحدات .

مستقرة	درجة منخفضة من عدم التأكيد	درجة منخفضة - متوسطة من عدم التأكيد
	عدد محدود من التغيرات	عدد كبير من التغيرات
معدل التغير البيئة	هذه التغيرات تتغير ببطء شديد	هذه التغيرات تتغير ببطء شديد
	درجة متوسطة - عالية من عدم التأكيد	درجة عالية من عدم التأكيد
متغيرة	عدد محدود من التغيرات	عدد كبير من التغيرات
	التغير في التغيرات يحدث بشكل سريع جداً	هذه التغيرات تتغير بشكل سريع جداً .
	بسيطة	درجة تعقد البيئة
		معقدة

شكل رقم (٧-١) إطار لتصنيف البيئة الخارجية وفقاً على الهيكل التنظيمي

المصدر : Thomas, J.G., Strategic Management, 1988, P.281

٣ - البيئة التي تتصف بدرجة متوسطة - عالية من عدم التأكيد : تتصف هذه البيئة بوجود عدد محدود من التغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على عمل المنظمة ، ولكن هذه التغيرات تتصف بمعدل تغير سريع جداً . ومن هنا فإن عدد قليل من الوحدات التنظيمية يكون مطلوباً للتعامل مع هذه البيئة . ومن أمثلة المنظمات التي تعمل في هذه البيئة تلك المنظمات التي تعمل في نشاط تسجيل وبيع شواطئ الكاسيت . فمثل هذه المنظمات تواجه عدد محدود من المنافسين ، ويكون لها عدد محدود من متائل التوزيع ، وقليل من التعامل مع الحكومة ، ولكن أذواق المستهلك تتغير بسرعة شديدة . ولهذا فلابد لهذا التنظيم أن يكون مرناً حتى يمكنه الاستجابة السريعة للتغيرات

فى الاذواق . ومن هنا فان هذا التنظيم ييسل الى أن يكون غير رسمى ، وتصف بدرجة عالية من اللامركزية فى اتخاذ القرارات . كما يعتمد هذا التنظيم على اللقاءات المستمرة بين الاداريين حتى يمكنهم تعديل خططهم بصورة مستمرة للاستجابة للتغيرات البيئية .

٤ - البيئة التى تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد : تتصف هذه البيئة بدرجة عدد كبير من التغيرات البيئية الخارجية التى تؤثر على عمل المنظمة، كما أن هذه التغيرات تتغير بسرعة كبيرة جداً . والمنظمات التى تعمل فى هذه البيئة تقدم عدد كبير من المنتجات الى العديد من الاسواق . وفى ظل هذه البيئة فان أذواق المستهلك تتغير بسرعة . وكذلك المنتجات التى يقدمها المنافس ، والتشريعات التى تضعها الحكومة . ومن أمثلة المنظمات التى تعمل فى هذه البيئة التى تعمل فى مجال الحاسبات الآلية . والهيكل التنظيمى لهذه المنظمات لابد وأن يكون مرناً جداً ، ويسمح بدرجة عالية من اللامركزية فى اتخاذ القرارات ، كما أن الوظائف المتاحة فى المنظمة يعاد تصميمها بصورة مستمرة حتى تعكس المشاكل الجديدة التى تواجهها المنظمة . وكذلك فان الاتصال المستمر بين الوحدات يعد ضرورياً ، كما تزداد أهمية التنويع بالتغيرات المتوقعة حدوثها فى ظل هذا الهيكل . وأخيراً فان التكامل العالى بين وحدات المنظمة يعد أساساً للاداء الجيد لهذه المنظمات .

## ثانياً : حضارة المنظمة ومراكز القوة والادوار السياسية داخل المنظمة :

لقد تعرضنا فى الفصل الثانى من هذا الكتاب لمفهوم حضارة المنظمة Organizational Culture ، وأوضحنا أيضاً فى هذا الجزء أهمية هذه الحضارة للادارة الاستراتيجية . ولذلك فان أحد التضاهيا الاستراتيجية التى تراجعه الادارة العليا هو أن تقوم بتهيئة حضارة المنظمة بشكل يتناسب مع اختيارها الاستراتيجي . فالادارة العليا عليها أن تسأل نفسها هذا السؤال « هل حضارة المنظمة الحالية تصلح لتطبيق الاستراتيجيات التى تم اختيارها ؟ » . فاذا كانت الاجابة على هذا السؤال « بنعم » فان الادارة

العليا لا تواجه مشكلة خاصة بهذه الحضارة. أما إذا كانت الاجابة على السؤال السابق « بلا » فان الإدارة العليا لابد وأن تعمل على تغيير هذه الحضارة . والسؤال الذى يطرح نفسه هنا هو هل يمكن تغيير حضارة المنظمة ؟ الواقع أن هناك جدلاً يدور حول هذا السؤال . ف هناك من يرى بأنه لا يمكن تغيير حضارة المنظمة وبصفة خاصة إذا كان هذا التغيير تغييراً جديراً وعميقاً . ولكن على الجانب الآخر هناك من يرى بأنه يمكن تغيير حضارة المنظمة حتى وإن كان هذا التغيير تغييراً جديراً . وفى الواقع العملى هناك عدد من المنظمات التى تعمل فى مجال انتاج وتسويق الحاسبات الآلية والتى استطاعت أن تعدل بالفعل من حضارتها التنظيمية ووجدت أن هذا التعديل هو أمر حصى ولا بد منه حتى تتجبع المنظمة فى تطبيق اختياراتها الاستراتيجية. وقد أدى ذلك الى إيمان كتاب الإدارة الاستراتيجية بأن تعديل حضارة المنظمة هو أمر حصى للمنظمة إذا ارادت أن تستمر وتبقى فى الأسواق ( Donaldson and Iorsh, 1983 ) .

ويقترح كيندى خمسة أسباب أساسية لقيام المنظمة بتغيير حضارتها بصورة سريعة ( Sharplin, 1985 ) :

- (١) إذا كانت المنظمة تؤمن ببعض القيم بدرجة شديدة ولا تتناسب هذه القيم مع البيئة المتغيرة .
- (٢) إذا كانت الصناعة التى تعمل بها المنظمة من الصناعات التى تتصف بالمنافسة الشديدة ، كما أنها تتغير بمعدل سريع جداً .
- (٣) إذا كانت المنظمة فى موقع أقل كثيراً من المنافسين لها .
- (٤) إذا كانت المنظمة على أعتاب الدخول الى عالم المنظمات الكبيرة الحجم .
- (٥) إذا كانت المنظمة صغيرة الحجم ولكنها تنمو بسرعة كبيرة .

والسؤال الذى يطرحه شارلين فى هذا الصدد هو إذا كانت عملية تعديل حضارة المنظمة أمراً ضرورياً ولباً للأسباب السابقة فهل هذا التعديل ممكناً ؟ ويرى شارلين أن تغيير الحضارة يتوقف على عاملين أساسيين وهما :

١ - حجم وتعقد المنظمة ذاتها : فكلما كان حجم المنظمة كبيراً وتميزت انشطتها بالتعقد كلما كانت عملية تغيير الحضارة بها بصورة سريعة عملية صعبة ومعقدة .

٢ - درجة تجانس حضارة المنظمة : فكلما كانت حضارة المنظمة المطلوب تعديلها متجانسة كلما كان من الصعب اجراء تغيير سريع في هذه الحضارة .

ويرى شارلين أن المنظمات لابد وأن تجد طريقة ما لتعديل حضارتها التنظيمية حيث أن ذلك هو العامل الاساسى في بقائها واستمرارها وهو هدف أكثر أهمية من هدف تحقيق الربح . ويوضح الجدول رقم (٧ - ٣) بعض الطرق التى يمكن أن تستخدمها المنظمة فى نشر الحضارة المرغوب فيها الى العاملين بها .

الطريقة	المعنى
(١) شعار بعض الناسبات	مجموعة من الانشطة التى يتم تخطيطها مقدماً بحيث تجمع بين بعض التعبيرات الحضارية فى موقف واحد والذي عادة ما يحدث من خلال عمليات التفاعل الاجتماعى بين الافراد داخل المنظمة . ومن امثلة هذه المواقف افتتاح فرع جديد للمنظمة ، أو اعادة تجديد بعض الفروع ، أو انتقال المنظمة من مجال لأخر ، أو الرحلات الجماعية ... الخ .
(٢) طقوس المواقف الاجتماعية	مجموعة من الاساليب أو التصرفات النمطية والتي تستخدم دون أن يكون الهدف من وراء استخدامها تحقيق أى نتائج لنية ذات قيمة عملية مثل عمل حفلة لبعض الافراد المحالون الى المعاش .
(٣) الأساطير	قصة درامية لبعض الاحداث الخيالية والتي تستخدم عادة بغرض تلمسر الأصل فى بعض التفهيرات فى الوحدات والتي حدثت فى الماضى . كذلك يمكن أن تكون مجموعة من المعتقدات التى ليست مجالاً للشك حول بعض الفرائد والمنافع لبعض الاساليب أو التصرفات والتي عادة لا يمكن اثباتها من خلال مقائن ملموسة وواضحة .

الطريقة	المعنى
(٤) القصص البطولية	قصة تاريخية تأسر وتصف بعض الانجازات الفريدة لجماعة معينة أو لفائدها والتي عادة ما تستخدم المصطلحات التاريخية .
(٥) الأساطير البطولية حول الافراد	هي عبارة عن مجموعة من القصص التي يتم نقلها من جيل لآخر حول بعض الاحداث والمواقف الرائعة والتي تعتمد على احداث تاريخية محاطة عادة ببعض التفاصيل الخرافية والتي عادة ما تدور حول ملهم يعد بطل الاحداث .
(٦) القصة	هي قصة مبنية على بعض الاحداث الحقيقية والتي عادة ما يصاحبها بعض التنسيقات والافكار الخيالية .
(٧) القصص الشعبية	هي قصص من واقع الخيال بصورة كاملة .
(٨) الرموز	هي اشياء أو تصرفات أو مراكب ، أو علاقات والتي تستخدم لتوصيل معاني محددة الى الافراد .
(٩) اللغة	هي عبارة عن شكل خاص ، أو سلوك خاص والذي يستخدم فيه فرد من الجماعة الحس الصوتي ، أو الحس السمعي لنقل بعض المعاني الى الآخرين .

جدول رقم (٧-٣) طرق نشر حضارة المنظمة بين العاملين

المصدر: Trice and Beyer, " Studying Organizational Culture through Rites and Ceremonials, " 1934, P. 655

١ - السياسة والقوة : إن كل حضارات المنظمات تتضمن عنصراً أساسياً وهو عنصر السياسة والقوة . ويظهر ذلك العنصر بصفة خاصة في حالة المنظمات الكبيرة الحجم . والواقع أن القوة تعد من الحاجات النفسية للفرد . فسلوك الأفراد يمكن أن يفسر في ضوء رغبته في التحكم والسيطرة على البيئة التي توجد بها . وطالما أن هذه البيئة تشمل الافراد الآخرين فان الفرد يعمل على اشباع حاجاته الى التأثير في هؤلاء الافراد والسيطرة عليهم . والقوة ما هي الا القدرة على

التأثير في الآخرين . والقوة ترتبط بالسياسة ولكنها ليسا شيئاً واحداً ( Sharplin, 1985 ) . ويعرف فاريل وبيترسن ( Farrel and Peterson, 1982 ) السلوك السياسي في المنظمات بأنه « تلك الأنشطة التي تعد غير مطلوبة لاداء دور الفرد في المنظمة ولكنها تستخدم كمحاولة للتأثير على توزيع المزايا أو المضار داخل التنظيم » ويفرق فاريل وبيترسن بين عدد من أشكال السلوك السياسي أهمها السلوك الشرعي ، والسلوك الرأسي أو السلوك الجانبي ، والسلوك الخارجي أو الداخلي . ولقد ترتب على التفرقة بين هذه الأشكال وجود تصنيفات متعددة للسلوك السياسي ، والتي تظهر في الشكل رقم (٧-٢) .

سلوك سياسي شرعي		سلوك سياسي شرعي	
جانبي	رأسي	جانبي	رأسي
داخلي		داخلي	
التهديد .	التخريب . الاحتجاجات الرمزية . التمرد . الشغب .	تكوين التحالفات . مبادل المصالح . استرداد الحقوق الضائقة	الصوت المباشر . الشكوى للشرف المباشر . العمل على مرئزة سير العمل . تغطي الرئاسة المباشرة
خارجي		خارجي	
التفاق التنظيمي . الردة الحزبية .	التجمهر واطلاق حالة التنمر ( المظاهرات )	التحدث مع أفراد على تدس المستوى ويعملون في منظمات أخرى . القيام بأنشطة في المنظمة المهنية المتخصصة خارج المنظمة .	الشكوى أمام المحاكم .

شكل رقم (٧-٢) يوضح أشكال السلوك السياسي

المصدر : Farrel and Peterson, 1982, P. 407.

والواقع أن واضعى الاستراتيجيات للمنظمة يهتمون بمعالمى القوة والسياسة لسببين أساسيين . الأول أن المعرفة بفهمهم القوة يعنى الفرد من أن يكون عرضة للتلاعب أو للسيطرة بواسطة الآخرين . فالمفهوم الذى يتولى اعداد الادارة الاستراتيجية لابد وأن يكون هو الذى يؤثر فى الآخرين ولا يتأثر بهم . فهو الذى لابد وأن يبدأ بالتصرف ولا ينتظر . أن يتصرف الآخرون ثم يستجيب لهم . السبب الثانى هو أن معرفة الادارى عن القوة ومصادرها المختلفة يمكنه من التأثير فى الآخرين وهو جزء أساسى من الادارة الاستراتيجية . فمثل هذه المعرفة هى التى تساعد على اقتناع الآخرين بالاختيارات الاستراتيجية والعمل على وضعها موضع التنفيذ بنجاح . كما يمكن أن تزدى الى زيادة دافعية الافراد للعمل . ومن المهم أيضاً أن تكون الادارة المسئولة عن اعداد التخطيط الاستراتيجى قادرة على التأثير فى الرؤساء أو حتى الافراد الذين يعملون خارج المنظمة (Sharplin, 1985) .

٢ - أسس أو مصادر القوة : وفقاً لفرينش ورافين هناك خمسة مصادر أساسية للقوة والتي يطلق عليها أسس القوة Power bases . ودرجة اعتماد الادارة العليا على أى مصدر من هذه المصادر يعد أمراً أساسياً فى تشكيل حضارة المنظمة (Sharplin, 1985) . وتتمثل هذه المصادر فى قوة المكافأة ، والقوة الجبرية ، والقوة الشرعية ، والقوة المرجعية ، وقوة الخبرة .

**وقوة المكافأة :** تعنى أن الافراد يدركون أن الادارة العليا والتي تضع الاستراتيجيات هى التى يبدوا منح المكافآت للافراد ، وأن حصولهم على هذه المكافآت يتوقف على التزامهم بما يطلبه واضع الاستراتيجية .

**أما القوة الجبرية :** فهى ادراك الافراد بأن واضعى الاستراتيجية يمكن أن يعاقبهم اذا لم يلتزموا بما يطلبونه . والواقع أن كلا من القوة الجبرية ، وقوة المكافأة تأتى من نظرية الترقعات والتي تعد من أحدث نظريات الدافعية . ويفترض الادارى الذى يستخدم هذان المصدران بأن الافراد يتصرفون بالرشد وأنهم سيعملون على القيام بالسلوك الذى يجعلهم

يحصلون على أفضل الموائد . وتشير بعض الدراسات أن استخدام قوة المكافآت قد تكون أفضل على السلوك الخاص بالأداء من استخدام القوة الجبرية ( Sharplin, 1985 ) .

والقوة الشرعية تقوم على اقتناع الآخرين بأن الإدارة العليا أو واضي الاستراتيجيات لهم السلطة الشرعية اللازمة للسيطرة ، والتأثير عليهم . فالرد هنا يستمد قوته من كونه ممثلاً للسلطة الشرعية في المنظمة .

أما القوة المرجعية فهي تستمد من كون أن الأفراد يعجبون ببعض الإداريين ويتخفونهم فغالباً لهم في سلوكهم . ومثل ذلك الإعجاب يؤدي إلى طاعة الأفراد لهؤلاء الإداريين . والقائد الإداري الذي يتمتع بشخصية محببة وقوية يستطيع أن يجذب المرؤسين اليه ويستطيع أن يحصل على طاعتهم دون استخدام لأي مصدر آخر من مصادر القوة . ويعتمد القائد الإداري الذي يتخذ هذا الأساس مصدراً لقوته على تكوين صداقات مع الآخرين ، وايضاً تكوين اتجاهات ايجابية نحوه . فالتعاطف القائم على أساس وجداني هو الأساس الذي تعتمد عليه القوة الشرعية .

واخيراً فإن قوة الخبرة تعتمد على طاعة المرؤسين للإداري الذي يعتقدون بأنه يعرف أكثر منهم في مجال التأثير ، أو له خبرة وباع طويل في هذا المجال . والواقع أن قوة الخبرة لا ترتبط بالمرؤسين وحدهم ولكن يمكن أن تمتد لتشمل الرؤساء والأفراد خارج المنظمة ، كما أن هذه الخبرة قد تمثل مشكلة لبعض الإداريين الذين يحاولون فرض استراتيجياتهم على بعض المرؤسين والذين قد يفرقونهم في درجة الخبرة . فمثل هذا الموقف الأخير يتطلب من واضع الاستراتيجية أن يقضى وقتاً كبيراً في اقتناع هؤلاء المرؤسين باستراتيجياتهم .

٣ - استخدام القوة الجبرية : ان مصدر القوة الجبرية يطرح سؤالاً أساسياً ألا وهو هل يمكن استخدام القوة الجبرية منع الاحتفاظ بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ؟ الواقع أن القوة الجبرية ( القهرية ) واستخدامها في المجال السياسي ليست جديدة ولكنها

تعود الى الكتابات التي قدمها ميكائيللي في كتابه الشهير تحت عنوان « الأمير » The Prince ويقول ميكائيللي أن الاستخدام غير الاخلاقي للقوة القهرية ( الجبرية ) للحصول على السيطرة على الآخرين هو أمر ضروري . فهو على حد قوله يرى بأنه من الافضل للفرد أن يكون محلاً لحرف بدلاً من أن يكون مجبراً اذا كان الفرد عليه ان يختار بين الحرف والحب . وعلى الرغم من أن كتابات ميكائيللي كانت موجهة الى الساسة الا أن هناك من يرى بأن هذه الافكار التي قدمها ميكائيللي يمكن استخدامها في عالم الادارة ( Sharplin, 1985).

والواقع أنه على الرغم من صعوبة تحرير استخدام القوة القهرية أو الجبرية إلا أنه من غير المشكوك فيه أن استخدام هذه القوة يعد مصدراً أساسياً من مصادر التأثير . وحتى هؤلاء القادة الاداريين الذين يتمسكون كثيراً بالواجب الاخلاقية قد يجدون في هذه القوة مصدراً أساسياً للفعالية . فليس هناك مجالاً للشك أن استخدام هذه القوة يكون نافعا في بعض المواقف وبصفة خاصة تلك المواقف التي يبدو فيها سلوك الافراد سلوكاً مشيناً من الناحية الاخلاقية .

٤ - التحالفات التنظيمية : من المعروف أن وجود التنظيم في شكل هرمي يعني أن المستويات الادارية الدنيا تقوم بتقديم تقاريرها الخاصة بالعمل الى رؤسائهم المباشرين ويظل الأمر كذلك الى أن تصل الى اكبر مركز للقوة داخل المنظمة وهو إما المدير العام أو رئيس مجلس الادارة . ومن المعروف أيضاً أنه أثناء انتقال التقارير من مستوى اداري الى مستوى اداري أعلى فان هذه التقارير لا تذكر الواقع الحقيقي الذي يقدم عنه التقرير .

ومعظم المنظمات توجد بها بعض التحالفات والتي قد تتكون عبر المستويات الادارية المختلفة . ومعنى ذلك أن التحالفات ليس من الضروري أن تتكون على مستوى اداري واحد . وبعض هذه التحالفات قد تقوم على أساس وجود قريب لمصدر القوة في المنظمة والذي يحاول الآخرين التقرب اليه حتى يحصلوا على جزء من القوة . وأحياناً أخرى

قد تقوم التحالفات على أساس اختلاف المصالح ، وأحياناً أخرى قد تقوم على أساس التمييز بين العاملين الجدد وبين العاملين القدامى داخل المنظمة .

وفي بعض الأحيان عندما يتم تعيين المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة فإن الرئيس الجديد يحاول دائماً أن يأتي بهيئة إدارية جديدة له في المنظمة والتي تتحالف معه وتقدم له كل المعلومات عن المنظمة . وبصفة عامة كلما تكون حلقاً داخل المنظمة فإنه من الصعب على هذا الحلق أن يقبل عضواً جديداً . كما أن بعض التحالفات قد تستمر في وجودها بصورة تضفي عليها شكلاً كما لو كانت من الهيكل الرسمي للمنظمة .

والتحالفات يمكن أن تكون نافعة إذا ما قامت على أساس مراعاة المصلحة الخاصة بالمنظمة . ولكن على الوجه الآخر إذا كانت العوامل السياسية هي التي توجد وراء تكوين هذه التحالفات فإنها لن تكون ذات نفع للمنظمة . ولكن ينبغي أن يكون مفهوماً أنه بصرف النظر عن منفعة التحالفات من عدمها إلا أنها لا يمكن تلافيها بأي صورة من الصور . ومن هنا فإن وازعي الاستراتيجية لابد وأن يأخذوا هذه التحالفات في الحسبان عند وضع الاستراتيجيات التي تم اختيارها موضع التنفيذ ، وأن يعملوا على تحويل التحالفات الضارة بالمنظمة إلى تحالفات ذات نفع ، بل قد يعمل وازع الاستراتيجية على خلق وتكوين التحالفات المؤيدة للاستراتيجيات والتي تشجع على قبولها بواسطة الآخرين .

### ثالثاً : القيادة وتحقيق الأغراض :

عند الحديث عن القيادة ودورها في تنفيذ الاختيارات الاستراتيجية للمنظمة فإننا نشير إلى الإدارة العليا في المنظمة وذلك الدور القيادي الذي تلعبه في وصول المنظمة إلى أغراضها من وراء استخدام بعض الاستراتيجيات . وسوف نتناول قضية القيادة هنا من زاويتين أساسيتين . الأولى هي عرض سريع ومختصر جداً لبعض النظريات الهامة التي قدمت لتفسير القيادة . أما الزاوية الثانية فتتعلق بدور الإدارة العليا في توفير المناخ القيادي اللازم لوضع اختياراتها الاستراتيجية موضع التنفيذ .

١- نظريات القيادة : إن من أوائل النظريات التي قدمت لتفسير القيادة نظرية الصفات . وفقاً لهذه النظرية فإن القيادة الفعالة تتطلب وجود قائد يتمتع ببعض الصفات الخاصة والتي لا يمتلكها الأفراد العاديين . وتشمل هذه الصفات انتمية البدنية ، وقوة الاحتمال ، والحجم ، والذكاء ، والتكامل ، والبصيرة العاقلة في رؤية ... الخ . والواقع أن هذه النظرية قد لالت هجوماً كبيراً كما أن كثيراً من كتاب الإدارة لا يعتقد بمصاحبتها لتفسير العملية القيادية . ولكن على الرغم من ذلك فإن هناك بعض الأفراد الذين يأخذون من دراسة بعض القادة ذوي الفاعلية في عملياتهم القيادية بعض الصفات والتي يعتقد أنها قد أدت الى هذه الفاعلية ويعملون على تنمية هذه الصفات لديهم .

ومن النظريات الأخرى في القيادة تلك النظرية التي تفسر القيادة من زاوية قبول المرؤسين للقائد . فالذي يخلق القائد - وفقاً لهذه النظرية - هي التزام الآخرين بطاعته . ومعنى ذلك ببساطة شديدة أن القيادة تمنح للقائد بواسطة الآخرين . والواقع أن هذه النظرية ليست ذو فائدة في الإدارة الاستراتيجية لأنه ليس من المعقول أن نترك للإدارة العليا أن عليها أن تنتظر لكي يمنحها الآخرون صفة القيادة بدلاً من العمل على اكتسابها ( Mc Elory, 1982 ) .

والى جوار ذلك فإن هناك عدد من النظريات التي ركزت على وصف « نمط » القائد الفعال . فالقائد يمكن أن يكون مشاركاً أو غير مشارك ، ويمكن أن يكون متسلطاً أو ديمقراطياً أو يؤمن بالحرية الكاملة . ولقد دار الجدل لفترة زمنية طويلة حول نمط القيادة الجيد من هذه الأنماط والذي انتهى الى أنه لا يوجد نمط قيادي يصلح لجميع المواقف . ولقد حدا ذلك ببعض الباحثين أن يفكروا في أن الموقف هو الذي يعلو نمط القيادة الجيد . ومثل ذلك التفكير هو الذي أدى الى ظهور مجموعة نظريات القيادة الموقفية . ولقد اقترحت أوائل هذه النظريات الى أن نمط القيادة يحدده مجموعة من العوامل التي تعود بعضها الى القائد نفسه ، وبعضها الآخر الى الموقف الذي يوجد فيه القائد ، وبعضها الأخير يعود الى طبيعة الأفراد

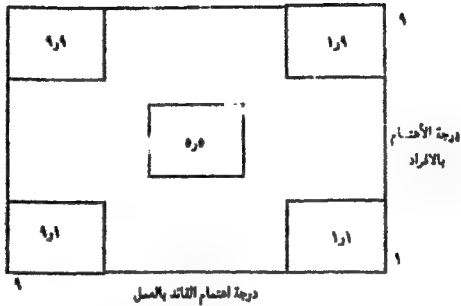
الذين يتم قيادتهم (Tannenbaum and Schmidt, 1958) . ولقد أدت الكتابات في هذه النظريات الى القناعة بأنه يرجد سلسلة متصلة من السلوك القيادي والتي تمتد بين تقيضين هما القائد المتسلط والذي يتخذ القرارات دون مشاركة على الاطلاق ، والقائد الذي يترك الأمور قضى بحرية كبيرة طالما أن المرؤسين يعملون في الحدود التي قام بتحديدتها .

وفي خلال فترة الخمسينات أجريت عديد من الدراسات وبصفة خاصة في جامعة ولاية أوهايو والتي حاولت اكتشاف العلاقة بين فعالية القيادة ودرجة تركيز القائد على العمل ، أو درجة تركيزه على الافراد . ولقد كانت نتائج هذه الدراسات متعارضة فهما هذا الاتفاق على نقطتين أساسيتين وهما :

- (١) أن الإداري الذي يركز بشدة على العمل والانتاجية لا يستطيع بسهولة أن يقود الآخرين لكي ينتجوا .
- (٢) أن الإداري الذي لا يعنى اهتماماً للجانب الانساني لن يستطيع أيضاً أن يقود الآخرين .

ومن هنا فان نتائج البحوث التي أجريت في الخمسينات والستينات أشارت الى أن القائد الفعال هو ذلك القائد الذي يحقق نوعاً من التركيز على العمل والانتاجية ، وكذلك على العلاقات الانسانية مع الآخرين . ومن أشهر الأهمال التي تروبت على هذه النتائج تلك المصروفة التي قدمها بليك وموتون Blake and Mouton والتي أطلق عليها اسم الشبكة الادارية Managerial grid ويعبر الشكل (٧-٢) عن هذه الشبكة . وكما يظهر في الشكل فان هناك خمسة أشكال من القيادة وهي :

- (١) نموذج القيادة ١-١ : ويطلق عليها نمط الادارة غير الحصة . ومثل هذه القيادة لا تركز على العمل أو على الافراد .
- (٢) نموذج القيادة ١-٩ : ويطلق عليها نمط القيادة المتسلطة . ومثل هذه القيادة تركز على العمل مع عدم اعطاء اهتمام كبير بالافراد .



شكل رقم (٧-٢) يعبر عن الشبكة الادارية لهليك ومرتون

(٣) نموذج القيادة ٩-١ : ويطلق عليها نمط قيادة نوادى القرية .

وهى تلك القيادة التى تركز كل اهتماماتها على العلاقات الانسانية مع عدم الاهتمام بالعمل بصورة مناسبة .

(٤) نموذج القيادة ٥-٥ : ويطلق عليها نمط قيادة منتصف الطريق .

ففى ظل هذا النمط من القيادة يحاول القائد أن يعطى اهتماماً متوسطاً بكل من الافراد والعمل .

(٥) نموذج القيادة ٩-٩ : ويطلق على هذا النمط اسم القيادة

الدورقراطية . وهى تلك القيادة التى يمكنها أن تعطى اهتماماً كبيراً لكل من العمل والعلاقات الانسانية . ويجادل هليك ومرتون أن هذا النمط هو افضل لافاط القيادة .

والواقع أن شبكة الادارة التى قدمها مرتون وهليك قد تم استخدامها بكثافة

فى برامج التنمية الادارية (Sharplin, 1985) .

وتعد الأعمال والمحاولات التي قام بها فيدلر والتي هدفت الى تحديد نمط القيادة المناسب في المواقف الادارية المختلفة من أشهر الأعمال في مجال النظريات المرفقية للقيادة . ولقد اعتقد فيدلر أن المواقف التي تعد ذو أهمية في تحديد نمط القيادة للمام هي المواقف التالية :

(١) تكوين المهمة المطلوب إنجازها .

(٢) المركز والقوة التي يتمتع بها القائد .

(٣) العلاقة بين القائد والافراد الذين يتولى قيادتهم .

وتشير النتائج التي توصل اليها فيدلر الى أنه في المواقف المفضلة جداً ، أو المواقف غير المفضلة على الإطلاق تكون القيادة المتسلطة هي النحج انماط القيادة . أما اذا كان الموقف ذو درجة متوسطة التفضيل فان نمط القائد المشارك يعد أفضل الانماط . ولقد اعتبر فيدلر أن المواقف المفضلة هي تلك المواقف التي تكون فيها العلاقة بين القائد والافراد الذين يتولى قيادتهم علاقة جيدة ، وتكون مهام العمل فيها محددة بدقة عالية ، ويكون القائد متمتعاً بمركز جيد وبقوة كبيرة (Sharplin, 1985) .

٢ - العلاقة بين القيادة ومناخ التنظيم : إن من الأمور التي لا يوجد جدلاً حولها هي أهمية القيادة الفعالة في توفير المناخ التنظيمي الذي يسمح للمنظمة بتحقيق اغراضها . ويرى شاربلين أن القيادة الفعالة والتي تضمن خلق مناخ مناسب لوضع الاختيارات الاستراتيجية موضع التنفيذ بطريقة صحيحة هي تلك القيادة المشاركة والابجابية ، والتي تكون ذات تصرفات وسلوك يتصف بالاتساق ، والتي تعتمد على مجموعة محددة من المبادئ الواضحة ، والتي تتمتع بقوة تمكنها من الحصول على طاعة الافراد داخل المنظمة ، والتي تكون لها قدرة عالية على الاتصال بكل الاطراف سواء داخل المنظمة أو خارجها .

ويرى بيتي ووترمان أن بعض القادة المشهورين والناجحين أمثال توماس واتسون مؤسس شركة آي.بي.أم ، أو راي كروك مؤسس سلسلة ماكدونالد ، أو هنري فورد مؤسس شركة فورد لم يعتمدوا فقط على صفاتهم الشخصية القيادية الممتازة ولكنهم أيضاً قد نجحوا لأنهم كانوا

يعرفون أى نوع من الحضارات تتناسب وطبيعة الأعمال التى تقوم بها منظماتهم ، ولأنهم كانوا ذوى إصرار كبير على تصميم تصرفاتهم بصورة تتناسب مع القيم الحضارية التى زرعوها فى عقول الافراد العاملين لديهم بالمنظمات ( Peter and Waterman , 1982 ) .

والواقع أنه على الرغم من أن الدراسات والبحوث التى أجريت فى مجال القيادة لم تصل الى نتيجة محددة وقاطعة بشأن فط القيادة الأمثل إلا أنه يمكن تحديد بعض التعميمات الهامة بشأن القيادة الجيدة . ويقترح شارپلين هذه التعميمات بشأن القيادة الجيدة ( Sharplin, 1985 ) :

(١) القائد الفعال هو القائد الانسانى : أن القائد الفعال هو الذى يعطى اهتماماً للتكلفة النفسية الخاصة بالافراد الذين يعملون داخل أو خارج المنظمة . فإذا كان القائد يستطيع أن يحقق أهدافه من خلال فرض الشعور بالخوف لدى الافراد سواء فى الأجل الطويل أو القصير إلا أنه لا يستطيع أن يحقق ذلك دون تكلفة نفسية للافراد . فاستمرار شعور الافراد بالخوف يؤدي الى إزئانهم نفسياً مما يسبب ضرراً كبيراً للمنظمة . وتشير الظواهر الى أن كل المنظمات الناجحة والمتعازة لا يوجد بها استخداماً للقوة الجبرية أو لفرض حضارة المنظمة بالقوة والاكراه ( Peter and Waterman , 1982 ) .

٢ - القائد الفعال يكون ذو نظرة طويلة الأجل : ولا معنى ذلك أن يركز القائد على النتائج فى الأجل الطويل وحده ولكن أن يحقق التوازن بين المستقبل والحاضر . ومثل ذلك الشرط يقلل من اعتماد القائد على مصادر القوة والسياسة فى سبيل الحصول على طاعة الافراد الذين يتولى قيادتهم لأن مثل هذه القوة والسياسة لا تدوم . ولكن من الأفضل للقائد ذو النظر الطويلة الأجل أن يعتمد فى قيادته على زيادة قدراته من خلال الممارسة والتعلم والخبرة .

(٣) القائد الفعال ينبغي أن يكون ملهماً للآخرين : وذلك العنصر هو الذى يضمن أن تستمر افكار القائد لدى الافراد الذين يتولى قيادتهم حتى بعد رحيله . فالقائد الفعال هو الذى يضمن تأثير الافراد بالفكاره بصرف

النظر عن الزمن . أى أنه ذلك القائد الذى تظل أفكاره فى وجدان الأفراد لأطول فترة ممكنة . ومثل هذه الأفكار هى التى تلهب حماس الأفراد وتدفعهم الى الالتزام بها والعمل على تحقيقها .

(٤) لابد وأن يتمتع القائد بدرجة عالية من الثقة فى أفكاره : فلابد وأن يثق القائد فى أن أفكاره من الممكن تحقيقها مع شئ من المجهود والمثابرة . ولابد وأن يظهر القائد هذه الثقة الى مرؤوسيه فى شكل سلوك فعلى ومرئى .

### رابعاً : اعداد السياسات الوظيفية المتخصصة :

إن احد المفاتيح الاساسية لتحصيل الاستراتيجيات التى تم اختيارها من أفكار وخطط الى واقع تنفيذى هو قيام المنظمة بتنمية عدد من السياسات الوظيفية المتخصصة . وكما قلنا فى الفصل الأول فان السياسات ما هى الا مرشد للاداريين اثناء عملية اتخاذ القرارات والتى تضمن عدم تعارضها عبر الزمن ، وكذلك تضمن أنها متماشية مع الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة . والواقع أن مدهو الادارات الوظيفية المختلفة (كالانتاج والتسويق ... الخ ) يشاركون عادة فى وضع السياسات الخاصة بهم حتى يمكنهم تنفيذ ذلك الجزء من الاستراتيجيات الذى يتعلق بميدان أعمالهم .

والسياسات تساعد فى تحديد الوحدات المستولة عن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ . كذلك تساعد السياسات على تحديد ما هو الذى ينهى توقعه من الاستراتيجية ، ومتى تبدأ الاعمال ، ومتى تنتهى ، وأين يتم العمل ، واخيراً فان السياسة تساعد على التنسيق بين الوحدات بحيث يمكن الوصول الى النتائج المستهدفة من وراء الاستراتيجية . والمنظمات الصغيرة تستطيع أن تعمل فى ظل عدد محدود من السياسات غير الرسمية . أما المنظمات الكبيرة الحجم والتى تتعدد وحداتها الاستراتيجية فانهما يجهن أنه من الافضل لها أن تنمى عدداً كبيراً من السياسات والتى تغطي معظم مجالات الاداء بها وبصورة رسمية .

وليس الهدف هنا أن نعرض لكل انسياسات الوظيفية بالتفصيل ولكننا سوف نحاول أن نركز على بعض المجالات الرئيسية فى كل نشاط وظيفى

وتوضيح حاجة هذا المجال الى وجود سياسات محددة . ولكن قبل أن تقوم بهذا العرض فانتا لابد وأن تشير الى أن السياسات الجيدة لابد وأن تقابل الشروط التالية :

- (١) أن تغطي كل الجوانب الحيوية والهامة للمنظمة .
- (٢) أن يكون هناك تكامل بين السياسات في المجالات الوظيفية المختلفة .
- (٣) أن يكون من الممكن تنبيلها في ظل الظروف البيئية المتوقعة .
- (٤) أن تعكس هذه السياسة الموارد المتاحة حالياً للمنظمة والمتوقعة في المستقبل ، كما أنها لابد وأن تعكس قدرات المنظمة التنافسية حالياً ومستقبلاً .

١ - السياسات المالية والمحاسبية : إن أكثر أنواع السياسات حاجة الى التكامل مع السياسات الأخرى في المنظمة هي السياسات المالية حيث أنها تؤثر تأثيراً بالغاً على عمل المنظمة ككل . فالسياسات التي تتعلق بهيكل رأس المال ، أو قرارات استثمار أو شراء الآلات والتسهيلات الانتاجية المختلفة ، ومعدل العائد المستهدف على رأس المال المستثمر كلها تؤثر على المنظمة ككل : ويفرض تحقيق ذلك التكامل فانه يفضل أن تكون هذه السياسات مكتوبة وموزعة على كل المستويات الادارية داخل المنظمة .

(١) هيكل رأس المال : إن هيكل رأس المال هو المزيج الخاص بحقوق الملكية والديون المستخدمة في تمويل عمليات المنظمة (Weston and Brigham, 1985) . وعلى الرغم من أن هذا المزيج يتغير من فترة لأخرى إلا أن ادارة المنظمة لابد وأن يكون في ذهنها هيكل مالياً معيناً . ولابد وأن تكون كل القرارات المالية متسقة مع الهيكل المستهدف في ذهن الادارة . وبصدد تكوين هذا الهيكل فان الادارة لابد وأن تعلم أن الديون تؤدي الى زيادة المخاطر التي تتعرض لها المنظمة ، ولكن في مقابل ذلك يؤدي التحويل عن طريق الاستعانة الى زيادة معدل العائد على الأموال المستثمرة . فالمنظمة التي ليس عليها دين ، أو تعمل في ظل دين

محدودة تزداد قيمتها من خلال عملية الاستدانة ولكن ذلك لا يستمر الى ما لا نهاية . فهناك نقطة معينة عندما تصل اليها المنظمة فان أى ديون بعدها تؤدى الى التقليل من قيمة المنظمة ( Brigham and Gapenshi , 1985 ) .

(ب) الاستثمار أم الشراء ؟ تقليدياً فان المنظمة تقوم عادة بشراء الآلات والمعدات ، وكذلك المبانى اللازمة للعملية الانتاجية . وتقدم عملية الشراء ميزة ضريبية للمنظمة حيث يتم خصم بعض المصروفات من الوعاء الضريبى مما يؤدى الى تخفيض حجم الضرائب المدفوعة بواسطة المنظمة . وعملية الاستثمار تسمح للمنظمة باستخدام الآلات أو المبانى دون القيام بشرائها . وتقريباً يمكن القول بأنه من الممكن القيام باستثمار أى نوع من الأصول الثابتة . ومن المزايا الخاصة بعملية استثمار الأصول الرأسمالية ما يلى ( Kieso and weygandt , 1983 ) :

(١) الاستثمار يؤدى الى توفير النقدية ورأس المال العامل .

(٢) يسمح الاستثمار بأن تقوم المنظمة بالتغيير المطلوب فى تسهيلات الانتاجية . حيث أن المنظمة تستطيع من خلال الاستثمار أن تحصل على أحدث الآلات تكنولوجياً دون أن تشعر بالقلق حول مشكلة التقادم ، أو مشكلة التخلص من الأصول المتقادمة فنياً .

(٣) الاستثمار قد يؤدى الى زيادة قدرة المنظمة على الاقتراض حيث لا يعتبر الاستثمار ديوناً ، كما لا يظهر فى الميزانية العمومية كدين .

(٤) أن الاستثمار قد يتضمن شروط أفضل من الشروط التى تحصل عليها المنظمة عند قيامها بالاقتراض اللازم للشراء .

(ج) معدل العائد : حيث أن الأموال المتاحة للمنظمة يمكن توجيهها للاستثمار فى عدة بدائل فان عملية تخصيص الأموال للاستثمار فى مشروع محدد لابد وأن يعطى على الأقل نفس العائد الذى يمكن للمنظمة الحصول عليه اذا استثمرت هذه الأموال فى أى بديل آخر متساوى

مع الجدل الذى تم اختياره فى المخاطر . والواقع أن وجود معدل عائد محدد كهدف يساعد الادارى فى تحديد أى بديل سيمكن الاستثمار فيها . كذلك فان وجود هذا المعدل يساعد على تقييم البدائل المتاحة للاستثمار . لذا عرض على المدير بعض الاقتراحات الاستثمارية البديلة والتى قد لا تحقق العائد المستهدف فانه يمكنه أن يرفضها لهذا السبب .

(٢) السياسات التسويقية : النشاط التسويقي هو ذلك النشاط الذى يقضى المنظمة بالدخول الاساسى لها من المبيعات . ولكن على الجانب الآخر فان أداء النشاط التسويقي يعتمد على الوحدات الأخرى فى المنظمة . ومثل هذا التفاعل يدعو الى الاهتمام ببعض السياسات التسويقية والتى أهمها سياسة مزيج المنتجات ، وسياسة القطاعات السوقية ، وسياسة التوزيع ، وسياسات الترويج .

(أ) سياسة مزيج المنتجات : عادة يقاس مزيج المنتجات من خلال درجة اتساع المزيج ( عدد خطوط المنتجات التى يحتورها المزيج ) ، ومن خلال عمق هذا المزيج ( درجة التنوع فى المنتجات التى توجد على خط منتجات واحد ) ، وطول المزيج ( عدد المنتجات الكلية فى المزيج ) ، وأخيراً درجة توافقه ( درجة التشابه بين خطوط المنتجات فى المزيج ) ( Kotter , 1985 ) . والواقع أن الاستراتيجيات الخاصة بزيادة المبيعات قد تتطوّر على زيادة درجة اتساع المزيج ، أو عمقه ، أو طوله ، أو من خلال التخفيض من درجة الاتساق الخاصة بالمزيج . ويكون لزاماً على السياسة الخاصة بمزيج المنتجات أن تحدد كيف سيتم عملية تنفيذ استراتيجية زيادة المبيعات .

ولابد من التنسيق بين القرارات بتعديل مزيج المنتجات مع المجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة ، وبصفة خاصة مجال الانتاج . فزيادة المبيعات من خلال زيادة عمق مزيج المنتجات يؤدى الى التقليل من حجم انتاج كل نوع من المنتجات والذى يؤدى بالتالى الى تقليل المزايا الاقتصادية التى كانت ادارة الانتاج تحققها من وراء الانتاج لعدد محدود من الانواع بحجم كبير .

ولذلك فإنه من السياسات المستخدمة فى هذا المجال أن يتم إضافة نوع جديد ( أو شكل جديد ، أو لون جديد ... الخ ) إلى مزيج المنتجات الحالى بعد أن تقوم المنظمة باستماد أحد الأنواع فى مقابلته .

(ب) القطاعات المستهدفة : الواقع أن السياسات الخاصة بالقطاعات المستهدفة تنطوى على مقارنة بين سياسة التعامل مع السوق الكلى كسوق واحد ، أو تقسيم هذا السوق إلى قطاعات . والسياسة الأولى تنطوى على تقديم منتج واحد مع استخدام مزيج تسويقى واحد لكل السوق . ومثل هذه السياسة يعترف على استخدامها مزايها الهجم الاقتصادى فى كل من الانتاج ، والترويج ، والتوزيع ( Stanton , 1987 ) .

أما سياسة تقسيم السوق إلى قطاعات فهى سياسة تعتمد على اعتراف المنظمة بوجود اختلافات ملحوظة وهامة بين المستهلكين فى السوق . ومثل هذه الاختلافات قد تظهر فى استخدام المنتج ، أو فى الخصائص الديموغرافية للمستهلكين ( الجنس ، السن ، التعليم ، مستوى الدخل ... الخ ) ، أو فى مواقعهم الجغرافية . وإذا اخذت المنظمة بسياسة تقسيم السوق إلى قطاعات فإنها لابد وأن تبنى سياسات مختلفة لكل من المنتج ، والسعر ، والترويج لكل قطاع من القطاعات التى تختار أن تتعامل معها . وقد تكون الخصائص المادية للمنتج واحدة فى جميع القطاعات ولكن الذى يختلف من قطاع سرقى لآخر هو البرامج التسويقية للمنتج . ولأنك أن ميزة تقسيم السوق إلى قطاعات تتمثل فى خدمة المستهلك بطريقة أفضل بما يضمن زيادة المبيعات . ولكن هذه السياسة يعاب عليها أنها تزدى إلى زيادة تكاليف الانتاج والتسويق .

(ج) السياسات السعرية : إن اختيار السعر أو المدى السعري الملائم للمنتج يعد من المشاكل الأساسية التى تواجه المنظمات . فالمنظمات عادة ما تواجه مشكلة وضع السعر المناسب لمنتج جديد يقدم للأسواق لأول مرة ، أو تقرير السعر عند تقديم منتج قديم إلى أسواق أو مثاقل توزيع جديدة ، وكذلك عند تحديد سعر العطاءات التى قد تتقدم بها ، وخاصة عند رغبتهما فى القيام بأداء عمل معين فى أسواق أجنبية . كذلك فإن

الأسعار التي تحددها المنظمة تكون عرضة لتفسير نتيجة تصرفات المنافسين ، ونتيجة تطور السلعة في فترة حياتها ، ونتيجة لظهور بعض المنتجات البديلة في السوق . ومن السياسات الشائعة الاستخدام في مجال السعر سياسة التسعير على أساس التكلفة مضافاً إليها هامش للربح . أو سياسة تسعير المنتج لتحقيق معدل ربح مستهدف ، أو التسعير على أساس القيمة المدركة للمنتج ، أو التسعير على أساس الأسعار السائدة في الاسواق ، أو سياسة تقديم السعر في عطاءات ( Kotler, 1985 ) .

وتعد سياسة التسعير على أساس التكلفة أسهل طريقة لوضع سعر المنتج . ففي ظل هذه السياسة تقوم المنظمة بتحديد هامش إضافة محدد والذي يتم إضافته إلى تكلفة المنتج لتحديد السعر . وقد يكون هامش الإضافة في صورة نسبة مئوية مضافة إلى التكلفة ، أو إلى سعر البيع . فمثلاً إذا اشترى متجر من متاجر التوزيع فستاناً بسعر ١٠٠ جنيه من المصنع وقام ببيعه بسعر ١٥٠ جنيه فإن هامش الإضافة منسوباً إلى تكلفة الشراء يكون ٥٠٪ ، ويكون مقداره  $\frac{3}{4}$  ٣٣٪ إذا تم نسبته إلى السعر البيع . والواقع أن وضع سعر لمطاء خاص بنشاط المقاولات ، وكذلك السعر الخاص بشراء كميات كبيرة يتم عادةً تحديده بناءً على هذه السياسة .

أما السياسة الثانية وهي سياسة تحديد ذلك السعر الذي يحقق هدفاً ربحياً محدداً فإن المنظمة تستخدمه عندما تحدد هدفاً ربحياً ثم تقوم بتسعير المنتج بصورة تحقق هذا الهدف . والواقع أن هذه السياسة تستخدم لتحقيق معدل عائد معين على رأس المال المستثمر . ومعظم الأسعار التي تستخدم في منظمات النافع العامة تعتمد على هذه السياسة . كذلك فإن شركة جينرال موتورز تقوم بتحديد أسعارها بناءً على هذه السياسة وذلك بهدف تحقيق معدل عائد على رأس المال المستثمر يتراوح بين ١٥ - ٢٠٪ ( Kotler, 1985 ) .

أما السياسة الخاصة بتحديد السعر بناءً على القيمة المدركة للمنتج فهي سياسة تعتمد على معرفة القيمة التي يراها المستهلك في المنتج من حيث الانشباع الذي يحصل عليه بدلاً من الاعتماد على التكاليف أو الربح

المستهدف . ولتحديد هذه القيمة فإن هناك بعض الجوانب الخاصة بالمنتج والتي تؤخذ في الحسبان عند تحديد السعر . ومن أهم هذه الجوانب درجة التحمل ، والجودة ، والخدمات المصاحبة للمنتج ، وتكلفة العمليات ، والضمان ... الخ . ويتم عادة مقارنة هذه الجوانب في منتج المنظمة بتلك التي توجد في منتجات المنافسين لكي يتقرر ما إذا كان سعر منتج المنظمة سوف يكون أعلى أم أقل من سعر المنافسين . وطبيعة الحال تتطلب هذه السياسة وجود متابعة مستمرة من المنظمة للمستهلكين بأسواقها حتى يمكن أن تترك القيمة التي يدركها للمنتجات التي تقدمها لهم. ويمكن أيضاً من خلال هذه المتابعة معرفة إذا كان المستهلك يدرك السعر على أنه أعلى أو أقل من قيمة المنتج .

وسياسة تحديد السعر بناءً على الأسعار السائدة في السوق تعتمد على محاولة المنظمة وضع سعر لمنتجاتها يكون في حدود الأسعار الخاصة بمنتجات المنافسين . وفي هذه الحالة فقد تقوم المنظمة بمتابعة سعر المنظمة القائدة في السوق وتحاول أن تقدم إما سعراً مساوياً له ، أو أقل ، أو أعلى منه . والواقع أن اتباع هذه السياسة يؤدي إلى التقليل من مخاطر نشوب حرب سعرية بين المنافسين في السوق .

وسياسة سعر العطاءات تستخدم عادة عندما تتقدم المنظمة لاداء عمل محدد تعلن عنه . وفي هذه الحالة فإن السعر يتم تحديده بناءً على توقعات المنظمة حول الأسعار التي قد يتقدم بها المنافسين بدلاً من النظر إلى التكلفة أو الربح . وينبغي على المنظمة عند تحديد سعرها للسعر باستخدام هذه السياسة ألا يكون السعر منخفضاً عن التكلفة المتوقعة حتى لا تحقق خسارة من وراء اداء العملية المطلوبة ، أو أن يكون سعرها أعلى من اللازم فتخسر العطاء لصالح المنافسين . والواقع أن المنظمات التي تدخل إلى عديد من العطاءات لأعمال مختلفة تأخذ معيار القيمة المتوقعة من كل عمل كأساس لتحديد أسعارها في هذه العطاءات .

وأخيراً فإن المنظمة لابد وأن تحدد بعض السياسات المرتبطة بعملية التعبير في الأسعار . ومثل هذه السياسات لابد وأن تغطي التفضيلات الخاصة

بتقل وتسليم البضاعة عبر المناطق الجغرافية المختلفة ، وتشمل هذه السياسات إما سياسة التسعير على أساس التسليم في مكان المشتري ، أو السعر الخاص بالتسليم في مكان البائع ، أو سياسة الأسعار الموحدة لجميع المناطق ، أو سياسة اختلاف منطقتي التسليم . ويرتبط أيضاً بالسياسات الخاصة بتغيرات السعر سياسات الخصم المختلفة مثل سياسة خصم الكمية المتجميع وغير المتجميع ، وسياسة الخصم النقدي أو تعجيل الدفع ، وسياسة الخصم التجاري . كذلك من السياسات المرتبطة بتغيرات السعر سياسات المسموحات مثل سياسة المبادلة ، وسياسة إعادة المشتريات . وأخيراً فإن السياسات المرتبطة بتغيرات السعر تتضمن تلك السياسات التمييزية في الأسعار والتي قد تنهى إما على أساس نوع المستهلك ، أو على أساس نموذج المنتج الذي يتم شراؤه إذا كانت المنظمة تتنوع عدة نماذج من المنتج ، أو على أساس وقت الشراء .

(د) السياسات "الترويجية" : الترويج هو شكل من أشكال الاتصال الذي تستخدمه المنظمة بغرض إخبار ، أو إقناع أو تزويد الأفراد بمنتجات أو خدمات المنظمة ( Evans and Berman , 1985 ) . والترويج يساعد المنظمة على تكوين انطباع وصورة ذهنية في ذهن المستهلك حولها أو حول منتجاتها أو خدماتها . كذلك فإن نشاط الترويج يعمل على دفع المبيعات وزيادةها وعلى توطيد العلاقة بين المنظمة ومنازل التوزيع التي تستخدمها ، وعلى مساعدة المنظمة في تبرير السعر المحدد للمنتج ، وعلى الإجابة على تساؤلات بعض المستهلكين ، وعلى تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلك . وينبغي علينا أن ندرك أن نشاط الترويج لا يوجه فقط إلى المستهلكين ، ولكنه يوجه إلى العديد من الأطراف الأخرى مثل ملاك المنظمة ( حملة الأسهم ) ، والحكومة ، والعاملون بالمنظمة ، والموردون ، والمنافسون .

ويمكن القول بأن السياسات الخاصة بنشاط الترويج تشمل تلك السياسات المرتبطة بشكل مزيج الترويج الذي سوف يستخدم ، والسياسات المرتبطة بمحتوى النشاط الترويجي ، والسياسات المرتبطة بحجم ميزانية نشاط

الترويج ، وتلك السياسات المرتبطة بالوسائل التي سوف تستخدمها المنظمة في اتصالها بالجمهور المختلفة .

والسياسات التي تتعلق بشكل المزيج الترويجي ترتبط بتحديد ما هي عناصر الترويج الذي سوف تستخدمه المنظمة . ومن المعروف أن هذه العناصر إما أن تكون الاعلان ، أو البيع الشخصي ، أو الاشهار والنشر ، أو وسائل تنشيط المبيعات المختلفة . ويكون على المنظمة أن تحدد سياستها فيما يتعلق بأي من هذه العناصر سوف تقوم باستخدامها ، وبأي حجم من الاحجام من كل عنصر حتى يمكن أن تتصل بعملاتها بصورة فعالة .

أما السياسات المتعلقة بالمحتوى فهي السياسات المرتبطة بتحديد محتوى الرسائل الترويجية التي سوف ترسلها المنظمة الى المستهلكين والأطراف الأخرى ذات الأهمية لها . والواقع أن الرسائل الترويجية قد تركز في محتواها على المعلومات ، أو على استخدام أسلوب المرح ، أو التركيز على ملامح وخصائص المنتج أو الخدمة ، أو استخدام مفهوم الخوف ، أو على أسلوب الاتناع ، أو حتى على عقد مقارنات مع منتجات المنافسين .

والسياسات المتعلقة بتحديد حجم ميزانية الترويج تحدد الطرق التي سوف يتم بواسطتها تحديد حجم مخصصات الترويج . فالمنظمة يمكنها أن تعتمد في ذلك على استخدام سياسة تخصيص الفائض من الأموال للترويج ( مايتبقى لديها ) . أي أن أي أموال لم يتم تخصيصها لأي استخدامات أخرى يتم تخصيصها للاتفاق منها على نشاط الترويج . والسياسة الأخرى التي يمكن أن تستخدمها المنظمة هي السياسة الحدية والتي تعنى إما زيادة مخصصات الترويج للعام القادم عن تلك التي تم انفاقها في العام السابق ، أو تقليل هذه المخصصات عن العام السابق بنسبة محددة . والسياسة الثالثة هي أن تقوم المنظمة بمحاولة تخصيص مبلغ للاتفاق منه على الترويج في حدود المبالغ التي يخصصها المنافسون . والسياسة الرابعة هي أن تقوم المنظمة بتحديد نسبة مئوية معينة من المبيعات للاتفاق منها على نشاط الترويج . ومعنى ذلك أن حجم نفقات الترويج ترتبط بحجم المبيعات . فإذا زادت المبيعات زادت المخصصات والعكس صحيح . والواقع أن أحد الأبحاث

التي تمت في ميدان الاتفاق الترويجي وارتباطه بحجم المبيعات يشير إلى أن المنظمات التي تستقطع من ميزانية الترويج لديها وتحفظها خلال مرور المجتمع بمرحلة الركود الاقتصادي ( نتيجة لتقص المبيعات خلال هذه المرحلة ) تخسر جزءاً كبيراً من حصتها في السوق ، كما أنها تأخذ وقتاً أكبر لاسترداد هذه الحصة عندما ينتقل المجتمع من مرحلة الركود ، مقارنة بالمنظمات التي تحتفظ بحجم مخصصاتها الترويجية كما هي أثناء فترة الركود والكساد ( Wall Street Journal , 1982 ) . ومن السياسات الأخرى لتحديد مخصصات الترويج أن تقوم المنظمة بتحديد الأهداف للرجوع من وراء نشاط الترويج ثم تحدد الوسائل البديلة للوصول إلى هذه الأهداف ، ثم تقوم بتحديد تكلفة هذه الوسائل وجمعها لكي تصل إلى حجم المخصصات المطلوبة. ويطلق على هذا المدخل في تحديد ميزانية الترويج اسم مدخل الهدف . والواقع أن مشكلة تحديد أهداف الترويج ، ومشكلة تعدد تحديد الوسائل الخاصة بتحقيق هذه الأهداف هي التي تقع للمنظمات الصغيرة الحجم من استخدام هذا المدخل . ولكن على الرغم من ذلك فإن أحد الدراسات الحديثة التي تناولت بعض المنظمات الصناعية الأمريكية بالدراسة تشير إلى أن ٤٣٪ من شركات الدراسة تستخدم هذه الطريقة ( Business News , 1984 ) .

وأخيراً فإن سياسة تحديد وسائل الاتصال مع الجماهير تتضمن الاختيار من بين عديد من الوسائل التي يمكن للمنظمة استخدامها والتي تشمل الفلاش ، وعلامة أو اسم المنتج ، أو العرض في نقاط الشراء ، أو العينات أو عرض المنتج في المتاجر لتجربته ، أو استخدام الكوبونات ، وأخيراً وسائل الاتصال الجماهيرية مثل الصحف ، والمجلات ، والبريد ، والملصقات ، والاذاعة ، والتلفزيون ..... الخ .

٣ - سياسات الانتاج : ان نشاط الانتاج يتطوّر على القيام بمزج المواد الأولية ، والعمالة ، والآلات ، وتسهيلات الانتاج بفرض تحويلها إلى منتجات أو خدمات يمكن للمنظمة أن تبيعها عند ربح محدد . ومن هنا فإن نشاط الانتاج يؤثر ويتأثر بكل الأنشطة الأخرى في المنظمة . ومن أهم

السياسات المرتبطة بنشاط الانتاج السياسات الخاصة بتصميم المنتج ،  
وتخطيط التسهيلات الانتاجية ، والرقابة على المخزون ، والموقع .

(أ) تصميم المنتج : إن النشاط الهام من أنشطة تصميم المنتج  
والذى يهتم به مدير وحدة الانتاج بالمنظمة هو ذلك النشاط الذى يتعلق  
بتحديد مواصفات المنتج . فهذه المواصفات هى التى تحدد نوع المواد الأولية  
التي يمكن استخدامها في انتاج هذا المنتج ، وكذلك تحديد طبيعة الأعمال  
التي سوف يتم اسنادها الى العاملين بوحدة الانتاج ، واخيراً هي التي تؤثر  
على التخطيط الداخلى للمصنع . وعادة ما يتم تنمية هذه المواصفات كجزء  
في تصميم المنتج من خلال التعاون بين ثلاث وحدات أساسية وهي الانتاج ،  
والتسويق ، ووحدة البحوث والتنمية .

وتصميم المنتج أيضاً يتناول بعض الجوانب الأخرى المرتبطة بالمنتج مثل  
جودته ، ودرجة تحمله ، وطرق صيانتة ، وطول العمر الافتراضى له ( Chase and Aquilano, 1985 ) . والسياسات الخاصة بدرجة تحمل المنتج  
تتعلق بتحديد جودته ، وكمية المواد الأولية وانواعها اللازمة لانتاجه ،  
والاختبارات الواجب القيام بها على المنتج قبل خروجه الى السوق ، واخيراً  
السعر الخاص بالمنتج والصورة الذهنية التي ينبغي تنميتها في الاسواق من  
هذا المنتج . ومثل هذه السياسات لا يمكن تركها لمدير الانتاج لكى  
يحددها وفقاً لما يتراسخ له ولكن الافضل أن تضعها المنظمة ويلتزم بها مدير  
الانتاج .

(ب) تخطيط التسهيلات الانتاجية : بعد أن تحدد المنظمة  
نوعية المنتجات التي سوف تقوم بانتاجها فان الاهتمام يبدأ بتخطيط  
التسهيلات الانتاجية اللازمة للقيام بهذا الانتاج . ومثل هذا التخطيط  
يشمل تحديد طاقة المصنع الانتاجية ، وهيكلي تدفق العملية الانتاجية ،  
وموقع التسهيلات الانتاجية المختلفة داخل المصنع . وطاقة المصنع يمكن  
تعريفها وتحديدتها من خلال استخدام المدخلات مثل ساعات العمل للالات  
أو الافراد ، أو يمكن تعريفها وتحديدتها باستخدام المخرجات مثل حجم  
المنتجات أو عدد المستهلكين الذين يمكن خدمتهم بواسطة المنظمة . وإذا  
كانت المنظمة من النوع الذي يقوم بانتاج عديد من المنتجات فانه يكون  
لزماً عليها أن تحدد الطاقة الانتاجية الخاصة بكل منتج من هذه المنتجات .

والسياسات الخاصة بوضع أولويات للمنتجات لابد وأن تكون واضحة في هذا الحالة حيث أن وجودها ومعرفتها يساعد علي تخصيص الطاقة الانتاجية المتاحة لانتاج كل منتج من هذه المنتجات . كذلك لابد وأن تكون السياسات المرتبطة بالتوسع في الطاقة واضحة ومحددة . وهذه السياسة لابد وأن تغض كل القرارات طويلة الأجل ، أو قصيرة الأجل بشأن التوسع في الطاقة . فالتوسع في طاقة المصنع تتطلب اتخاذ عديد من القرارات مثل قرارات تحديد حجم الاستثمارات المهدنية ، ومعدل المخرجات وجودتها ، والمتطلبات الخاصة بوضع هذه الطاقة الجديدة موضع التشغيل ، ودرجة المرونة المطلوبة في الطاقة الجديدة ، ونظم الصيانة المرتبطة بهذه الطاقة ، ومعدل التقادم في هذه الطاقة ، والمخزون ، وتحقيق التوازن بين الطاقة الجديدة وتلك التي توجد لدى المنظمة قبل قيادة بالتوسع . ومثل هذه القرارات لابد وأن تغطيها سياسة المنظمة الخاصة بالتوسع في الطاقة .

ويختلف هيكل تدفق العملية الانتاجية باختلاف خصائص المنتج محل الانتاج . وهناك عدد من «ياكل تدفق العملية الانتاجية والتي من أهمها هيكل الريش الصناعية ، أو هيكل انتاج دفعات صغيرة الحجم ، أو هيكل خط التجميع ، أو هيكل التدفق المستمر ( Hayes and Wheelwright , 1984 ) . ويظهر الشكل رقم ( ٧-٤ ) عن خصائص وأنواع للمنتجات التي تتناسب مع كل هيكل من هذه الهياكل .

هيكل الريش	أعمال التجارة			
هيكل الدفعات		ملابس الموضة		
هيكل خط التجميع		السيارات		
هيكل التدفق المستمر				تكرار البندول
حجم صغير ودرجة تقنية منخفضة				
حجم متوسط ومنتجات متعددة الانتاج				
حجم كبير ومنتجات محدودة الانتاج عالية من التقنية				

شكل رقم ( ٧-٤ ) يشرح عن توافيق هيكل العملية الانتاجية مع المنتجات التي يتم انتاجها  
المصدر : Thomas, J.G., Strategic Management, 1988, P. 291.

(ج) . الموقع : يعد الموقع العامل الثالث الهام في السياسات الانتاجية . وتهتم سياسة الموقع بكل من موقع العملية الانتاجية ، وايضاً موقع مخازن المواد الأولية ، أو المنتجات النهائية . والهدف الرئيسى من السياسات الخاصة بالموقع هو تدنية التكاليف الخاصة بالمناطق التى يمكن للمصنع التوطن بها ، وكذلك بالمواد الأولية ومستلزمات الانتاج الأخرى . وترتبط التكاليف الخاصة بالتوطن بتكلفة الاراضى التى يقام عليها المصنع ، وتكلفة المبانى ، وتكلفة العمالة بمنطقة التوطن ، وتكلفة الضرائب المرتبطة بالتوطن . أما تكاليف التوزيع فهى ترتبط بتكلفة توزيع المنتجات الى مناطق التوزيع ( تكلفة النقل والمناولة ) ، وتكلفة نقل مستلزمات الإنتاج الى بعض المصانع الأخرى فى حالة تعدد مصانع المنظمة . أما تكلفة مستلزمات الانتاج لتتربط بتوافرها فى مناطق المصنع كذلك تكلفة الحصول عليها .

والى جوار التكاليف الخاصة بالموقع فان سياسة الموقع أيضاً عليها أن تراعى أهمية بعض الاعتبارات الأخرى فى اختيار الموقع مثل أهمية الطاقة المحركة ، والعلاقات العمالية ، ومستوى المعيشة بالمنطقة التى يوجد بها المصنع ، وتكلفة وسائل الانتقال وتوافرها ، ودرجة توافر المياه والطاقة الكهربائية ، والمناخ السائد فى منطقة التوطن ، والضرائب التى تدفعها المنظمة فى كل منطقة . ومن السياسات الهامة الأخرى المرتبطة بالموقع سياسة نقل وتحويل الأيدى العاملة بين المصانع المختلفة التى قد تمتلكها المنظمة . ومثل هذه السياسة تزداد أهمية عندما تكون المنظمة فى صدد اغلاق أحد المصانع وإنشاء مصنع جديد بدلاً منه فى منطقة أخرى .

(د) المخزون : الواقع أن المخزون هو أى موارد عاطلة لدى المنظمة . ولهذا فان المخزون قد يشمل بعض المواد التى تدخل فى العملية الانتاجية ، أو بعض المواد المساعدة للعملية الانتاجية ، أو الطاقة والآلات غير المستخدمة ، والمنتجات تحت التشغيل ، والأدوات والمعدات غير المستخدمة ، والعمالة الزائدة عن الحاجة . والواقع أن اكبر عناصر المخزون لدى المنظمات الصناعية هو عنصر المخزون من المواد الأولية حيث أن المخزون من هذه المواد قد يصل الى حوالى 5 ٪ من النفقات الكلية للمنظمة ( Schonberger , 1985 ) . وتساعد الرقابة الفعالة على المخزون لدى المنظمة على خدمة

المستهلك بطريقة أفضل ، كما أنها تدعم من المركز التنافسي للمنظمة ، وتخفف من حجم رأس المال المستثمر في المخزون . والسياسات المرتبطة بالمخزون لابد وأن تراعى : ١- نقاط هامة ترتبط بهذا المخزون . ومن أهم هذه النقاط : ٢- التكاليف للمخزون ( ترفيت المخزون ) والتي يتضمن نقطة إعادة الطلب ، وتخطيط المتطلبات من المواد ، والتوازن بين تكلفة إعادة الطلب وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون .

كذلك فإن السياسة الخاصة بشراء المواد أو الأجزاء أو تصنيعها بدلاً من شرائها تعد من السياسات الأساسية للمخزون . ومن الممكن للمنظمة أن تصنع ما تحتاج اليه من بعض مستلزمات الإنتاج بدلاً من شرائها وذلك من خلال قيامها بالتكامل الرأسى الخلفى . وعلى المنظمة أن توضح فى سياسات المخزون ما إذا كانت سوف تنتج هذه المستلزمات أو تشتريها من بعض الموردين الخارجيين . كذلك لابد وأن تحدد سياسات المخزون بالمنظمة مسئولية الرقابة على المخزون واسناد هذه المسئولية الى جهة واحدة أو عدة جهات بها .

٤ - السياسات الخاصة بالموارد البشرية : ترتبط أيضاً الوحدة المسئولة عن الموارد البشرية العاملة بالمنظمة بالوحدات الوظيفية الأخرى . لهذه الوحدة هى التي تكون مسئلة عن توفير ما تحتاجه الوحدات الأخرى من الموارد البشرية وعن اعداد هذه الموارد إعداداً سليماً للاعمال المطلوبة منهم ، وعن زيادة دافعيتهم للعمل ، والاحتفاظ بالقرى العاملة التي تحتاج اليها المنظمة . ومن السياسات الهامة لنشاط وحدة الموارد البشرية سياسات الاختيار ، وسياسات تقييم الاداء وتقدير المكافآت ، والابقاء على هذه الموارد عند درجة عالية من الكفاءة والفاعلية فى الاداء .

(أ) سياسات الاختيار والتعيين : لاشك وأن سياسات المنظمة تؤثر على الممارسات الخاصة بحملتى الاختيار والتعيين . فمثلاً سياسة المنظمة بالترقية للمناصب الادارية من العاملين داخل المنظمة تحد من قدرتها على استخدام افراد لا يعملون لدى المنظمة فى شغل الوظائف الادارية الحالية . كذلك فإن سياسة المنظمة المتعلقة باختيار أو عدم اختيار بعض

الافراد ( كالسيدات ، أو صفارالسن ... الخ ) يؤثر تأثيراً مباشراً على عملية الاختيار . وبالمثل فان سياسة المنظمة فى استخدام افراد ذوى اشتراطات خاصة ( كالتعليم ، أو المظهر ، أو الخصائص الجسمانية ، أو الشخصية ) يؤثر فى قدرة المنظمة على الاختيار.

(ب) سياسة تليمم الاداء وتقرير المكافآت : تعد عملية تقييم الاداء من العمليات الهامة للوحدة المستولة عن الموارد البشرية. حيث أن هذا التقييم يزود العاملين بالمعلومات عن مستوى ادايتهم للعمل ، كما أنه يستخدم كأساس لزيادة فعالية اداء الافراد ( من خلال التدريب أو الترقية ) ، ويوفر أيضاً معلومات تساعد فى توزيع المهام والأعمال فى المستقبل ( Levinson , 1976 ) . والواقع أن السياسات الخاصة بتقييم الاداء والتي تضمنها الوحدة المستولة عن الموارد البشرية فى المنظمة تؤثر على بقية الوحدات من حيث ( Ivancevich and Glueck , 1983 ) :

- (١) الاوقات التى تتم فيها عملية التقييم على مدار العام .
  - (٢) درجة تكرار وانتظامية عملية التقييم على مدار العام .
  - (٣) من الذى يتولى القيام بالتقييم ( الرئيس المباشر أم أكثر من رئيس ، زملاء الفرد ، المرؤسين ، الفرد ذاته ، خبير تقييم ) .
- والسياسات الخاصة بتقدير المكافآت ( تشمل العلاوات ، والترقية ، والحوافز ) هى أيضاً من اختصاص الوحدة المستولة عن الموارد البشرية بالمنظمة . وفى الماضى فان مثل هذه المكافآت كان يتم تقديرها وتوزيعها بطريقة شخصية ولازال هذا الأمر يحدث فى بعض المنظمات الصغيرة ( الملركة للفرد ) حتى الآن . أما المنظمات الكبيرة فانها تقوم بتقييم نظام رسمى ومحدد والذي يستخدم فى تقييم اداء الافراد وتقدير حجم المكافآت المترحة لكل فرد منهم .

(ج) الاهتمام على الموارد البشرية عند درجة عالية من الكفاءة : إن اختيار الافراد وتعيينهم فى المنظمة تمثل الحلقة الاولى فقط فى اعداد وبناء الموارد البشرية التى تحتاج اليها المنظمة . ولكى يتم هذا العمل فلا بد وأن تتولى الوحدة المستولة عن الموارد البشرية تنمية وتدريب

هؤلاء الأفراد . والواقع أن سياسات التدريب والتنمية التي تتبعها المنظمات تختلف اختلافاً بنياً من منظمة لأخرى .

فالتدريب على الوظيفة On - the - Job Training يعد من سياسات التدريب التي توجد لدى غالبية المنظمات . ومن الطرق المثبتة في تنفيذ هذه السياسة التدريبية استخدام فرد آخر بالمنظمة يتولى تدريب الفرد الجديد ، أو وضع الفرد تحت الملاحظة والاختبار ، أو تقيمه على عدد من الوظائف والأعمال . أو قيام الفرد الجديد بمدة مقابلات مع الإداريين والمشرفين ، أو غلبة السلوك . وعلى الرغم من أن المنظمات تتفق في استخدام سياسة التدريب على العمل فإنها تختلف فيما بينها حول من الذي يقدم هذا التدريب ، ومن الذي يشارك فيه .

كذلك فإن سياسة التدريب خارج العمل Off - the - Job من السياسات التي تستخدمها المنظمة والتي يتم فيها تدريب الفرد في أماكن بعيدة عن مكان العمل . وهناك أيضاً بعض الطرق التي تستخدم في هذا التدريب مثل التدريب في قاعات دراسية ، أو التدريب باستخدام المؤتمرات أو الندوات العلمية ، أو باستخدام أسلوب المحاكاة ، أو باستخدام المماريات الإدارية ، أو أسلوب المواقف المرحجة ، أو أسلوب التدريب المهني . وتعمل السياسات التي تتبعها المنظمة على التحكم في كثرة انتظام الأفراد في هذه البرامج التدريبية . ومن أهم السياسات ضرورة وجود فرد يعمل محل الفرد في أداء العمل أثناء غياب الأخير لحضوره التدريب ، ودرجة مساهمة المنظمة في تغطية نفقات ومصروفات الانتقال والحضور للبرامج التدريبية ، وسياسة المنظمة فيما يتعلق بدفع رسوم الاشتراك في البرامج ، وأخيراً سياسة المنظمة في احتساب الأهم التي يحضر فيها الفرد برامج التدريب بأهم عمل يدفع عنها أجر كامل أو جزء من الأجر .

ومن السياسات الأخرى المرتبطة بالحفاظ على القوى البشرية داخل المنظمة تلك السياسات المتعلقة بالأمن الصناعي وحماية القوى البشرية من التعرض للإصابة أو للحوادث أثناء تأديتهم لأعمالهم . ومن الاتجاهات التي

تأخذ بها المنظمة بغرض التقليل من الإصابة أو الوفاة بسبب العمل ما يلي  
( Heneman , Schwab , Fossum , and Dyer, 1983 ) :

(١) تخصيص أحد الافراد واعطائه السلطة اللازمة للقيام بأى تعديل  
فى ظروف العمل بحيث يؤدي هذا التعديل الى توفير ظروف عمل  
أفضل تقلل من تعرض الافراد للإصابة أو الوفاة بسبب العمل .

(٢) جعل قدرة المشرفين على حماية الافراد العاملين معهم من  
التعرض للإصابة أو الحوادث أساساً فى تقييم أدائهم .

(٣) القيام بالاختبارات والفحوص الدورية لوسائل وظروف العمل  
للتأكد من سلامتها وأنها لن تؤدي الى تعريض الافراد للإصابة  
أو الوفاة .

(٤) وضع معلومات دورية عن معدلات الإصابة والحوادث اثناء العمل  
فى التقارير الدورية المرفوعة الى مجلس ادارة المنظمة .

(٥) القيام بنشر الاحصاءات الخاصة بمعدلات الإصابة والحوادث خلال  
فترة زمنية للعاملين داخل المنظمة .

(٦) عمل مسابقات بين الوحدات والتي تهدف الى قيام كل وحدة  
بالتنافس على توفير أفضل ظروف عمل لاتؤدي الى تعرض  
الأفراد بها للإصابة أو الحوادث .

(٧) القيام بتدريب الافراد بصورة مستمرة على نظم الأمن الصناعى  
وطرق الوقاية من الإصابة والحوادث الصناعية .

## القضايا الاستراتيجية الخاصة :

إن القضايا العامة السابقة هى قضايا تهتم كل المنظمات عندما تأتى الى  
مرحلة وضع اختياراتها الاستراتيجية موضع التنفيذ . ولكن الى جوار هذه  
القضايا العامة فان هناك عدداً من القضايا الخاصة والتي تهتم بعض المنظمات  
دون غيرها . ومن أهم هذه القضايا الخاصة قضيتان أساسيتان وهما قضية  
تقديم الادارة العليا للتغيير المطلوب فى توجهات وأنشطة المنظمة والعمل

على مواجهة مشاكل هذا التغيير ، وكذلك قضية تنمية المنظمة بصورة تتلائم مع التغيرات التي تحدث أو المتوقع حدوثها في بيئتها الداخلية والخارجية وسوف نتعرض في الجزء الباقى من هذا الفصل لهاتين القضيتين .

## ١ - قضية التغيير :

### أولاً : تقديم التغيير المطلوب للمنظمة :

تعتبر هذه القضية قضية خاصة لتلك المنظمات التي تحاول إجراء تعديل أو تغييراً شاملاً في توجهاتها وأنشطتها . ولقد قلنا من قبل أن إدارة معظم المنظمات لا تقبل إلى هذا النوع من التغيير وإنما تفضل القيام بالتعديل البطيء ، والذي لا يصاحبه أى مشكلات مع العاملين في المنظمة .

وعندما تختار المنظمة أن تقوم بتعديل أو تغيير جوهري في أنشطتها وتوجهاتها فإنها عادة ما تواجه بمخاطر كبيرة تتعلق بتغيير حضارتها ومستوى الاداء بها . ومن أشهر من كتب في عمليات التغيير هو كيرت لوين والذي يرى بأن أى تغيير لابد وأن يمر بثلاث مراحل أساسية وهي ( Lewin , 1951 ) :

- (١) مرحلة إذابة الثلوج unfreezing
- (٢) مرحلة التغيير Change
- (٣) مرحلة إعادة التلجج Refreezing

(١) مرحلة إذابة الثلوج : ويقصد بها تلك الجهود التي تبذل في المنظمة لكي تجعل الافراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير . فخلق الاعتماد لدى الافراد أو لدى المنظمة للقيام بالتغيير هو الذي يطلق عليه عملية إذابة الثلوج . وتتضمن هذه العملية دفع الافراد في المنظمة الى ادراك أن السلوك أو الاستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة أو أنها تؤدي الى تدهور النتائج والاداء . وإذا حدث هذا الادراك لدى الافراد فإن ذلك يزيلهم لقبول مفهوم ضرورة القيام بتغيير السلوك أو الاستراتيجية الحالية ولتدعيم هذا الادراك فقد تستخدم بعض المعايير الخاصة بالاداء .

والتي تظهر دوماً في الأداء مثل انخفاض معدل الربح ، أو تقلص حصة المنظمة في السوق . فاستخدام تحليل الفجوة والذي يظهر الفارق بين الاداء الحالي باستخدام بعض المعايير كالربحية أو حصة المنظمة في السوق وبين الاداء المستهدف يمكن المنظمة باقتناع الافراد العاملين بالمنظمة بأن هناك ضرورة ملحة للتخلص من السلوك الحالي واستخدام استراتيجيات جديدة .

(٢) مرحلة التغيير : وتتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الاساليب والتي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ . ومن الضروري أن نفهم أن هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبياً . فقد تستغرق عدة شهر أو أحياناً عدة سنوات . وهناك عدة أساليب تم تنميتها بواسطة علماء تنمية المنظمات والتي تساعد الادارة في تدخلها لتطبيق بعض الاستراتيجيات الجديدة وسوف نعرض اليها في الجزء القادم .

(٣) إعادة التشليح : وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة لبناء درجة عالية من التزام الافراد نحو الاستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة تجاهها . وقد تتضمن عملية إعادة التشليح أن تحارب المنظمة تغيير حضارتها بحيث تتناسب مع متطلبات الاستراتيجية الجديدة ، وقد يتضمن ذلك تغيير بعض الافكار أو القيم التي يؤمن بها العاملون في المنظمة . وفي هذا الصدد فإن كوين يرى بأنه من الضروري أن يتم هذا التغيير بصورة مرحلية ، ولذلك فإنه يطلق على هذه المراحل اسم التزايد المنطقي Logical Incrementalism . وفقاً له فإن هذه العملية تتضمن مرور المنظمة بالمراحل الآتية ( Quinn, 1980 ) :

١ - العمل على خلق بؤر للالتزام العالي من خلال اختبار الافكار ، وبناء النجاح في مجالات العمل المختلفة ، وخلق درجة عالية من الثقة والقدرة على النجاح في الوقت المناسب .

٢ - ضرورة تفادي دفع الافراد الى اجماعهم على أن الاستراتيجية الجديدة هي استراتيجية ناجحة قبل اقتناعهم بها اقتناعاً كاملاً .

٣- محاولة دفع الافراد الى الابتناع بأن أى بدائل لهذه الاستراتيجيات لن تحقق نفس الدرجة من النجاح للمنظمة .

٤ - تركيز جهود رجال الإدارة فى مختلف المستويات على بناء درجة من الالتزام العالى والاجماع على أن الاستراتيجية الجديدة هى أفضل من سابقتها وهى أيضاً أفضل بدبل متاح .

٥ - اعطاء الافراد الذين يؤمنون بالاستراتيجية الجديدة دفعة معنوية عالية حتى يمكنهم العمل على المواجهة أثناء عملية وضعها موضع التنفيذ الفعلى .

### ثانياً : تحليل القوى البيئية المرتبطة بالتغيير :

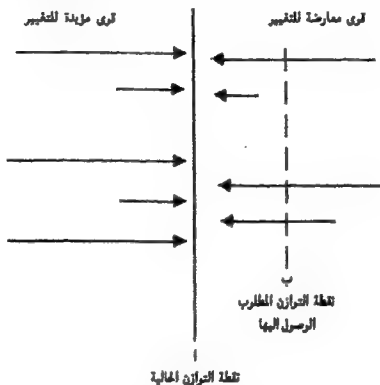
إن تقديم المنظمة لبعض الاستراتيجيات الجديدة والمختلفة عن تلك التى تستخدم حالياً بواسطةها يتطلب من ادارتها العليا أن تقوم بتحديد كل القوى التى يمكن أن تتأثر بهذا التغيير . وتلك القوى إما أن تكون مع التغيير ( مكاسب ) ، أو ضده ( مضار ) . ومن الأساليب المستخدمة فى تحليل القوى التى تعمل مع أو ضد التغيير أسلوب تحليل القوى البيئية Force Field Analysis والذي تم إستعارته من ميدان دراسة علم الطبيعة Physics . ويعبر الشكل رقم ( ٧ - ٥ ) عن هذا الأسلوب . وكما هو واضح فى هذا الشكل فإن هناك قوى توجد فى البيئة الداخلية والخارجية والتى تعمل على تعضيد وتأهيد التغيير ، وتلك التى قد تعمل على عرقلة والقضاء عليه . ويعبر عن القوة النسبية لكل عنصر من عناصر القوى البيئية من خلال طول السهم الذى يمثله .

ووفقاً لهذا الأسلوب فإن المنظمة تصل الى نقطة التوازن عندما تكون مجموعة القوى التى تعمل مع التغيير مساوية لمجموعة القوى التى تعمل ضده . فالمنظمة تسعى الى نقطة التوازن وهى النقطة (ب) على الرسم وذلك من خلال :

(١) زيادة حجم القوى التى تعمل مع التغيير .

(٢) التقليل من القوى التى تعمل ضد التغيير .

والواقع أن المنظمة تقع في خطأ فادح عندما تحاول زيادة حجم مجموعة القوى المؤيدة للتغيير مع عدم قيامها بالتقليل من حجم مجموعة القوى التي تعارض هذا التغيير . حيث يؤدي ذلك الى زيادة درجة التوتر والتعارض ، والصراع بين هاتين المجموعتين ( Thomas, 1985 ) .



شكل رقم (٧-٥) استخدام أسلوب تحليل القوى الميدانية لتطبيق التغيير في الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة .

ومن المهم للمنظمة عندما تستخدم هذا الأسلوب أن تتأكد من أنها قد قامت بتحديد كل القوى البيئية التي تعمل مع أو ضد التغيير المطلوب تنفيذه . ويمكن القول بأن هذه القوى إما أن تكون قوى داخلية ( داخل المنظمة ) أو قوى خارجية ( في بيئة المنظمة ) . ويعبر الشكل رقم ( ٧-٦ ) عن بعض هذه القوى . وكما هو واضح في هذا الشكل فإن القوى الداخلية المؤيدة والمعارضة للتغيير تشمل - على سبيل المثال - هذه القوى :

- (١) الموارد المادية المحدودة .
  - (٢) العلاقة بين المنظمة والعاملين بها .
  - (٣) حضارة المنظمة .
  - (٤) التغيير في حصة المنظمة بالسوق .
  - (٥) التغيير في معدل العائد على الأموال المستثمرة .
  - (٦) اقتصاديات الانتاج بحجم كبير .
- أما تلك القوى الخارجية المؤيدة والمعارضة للتغيير فقد تشمل أيضاً القوى التالية على سبيل المثال :

- (١) درجة الالتزام العالية بالاستراتيجيات والسلوك السابق على التغيير .
- (٢) التزامات المنظمة تجاه مستهلكيها .
- (٣) التشريعات الحكومية .
- (٤) التغييرات الحضارية والاجتماعية لأفراد المجتمع .
- (٥) الضغوط الناشئة عن المنافسة في الاسواق .



شكل رقم ( ٦-٧ ) بعض القوى الخارجية والداخلية المؤيدة والمعارضة للتغيير في استراتيجيات المنظمة

وينبغي علينا أن ندرك أن أسلوب تحليل القوى البيئية المؤثرة على اجراء التغيير هو أسلوب لا يؤدي إلى حد ذاته إلى مقاومة التغيير ، ولكنه فقط أسلوب يوضح ويحدد تلك القوى التي قد تعمل مع التغيير أو ضده . ومثل هذا التحديد يعد الخطوة الأولى والأساسية في تعامل المنظمة مع هذه القوى . فليس من المعقول للمنظمة أن تعمل على خلق مناخ ملائم لتطبيق التغيير المطلوب من خلال التقليل من مقاومة بعض الاطراف لهذا التغيير دون أن تعرف ما هي تلك الاطراف ، وما هو حجم مقاومة كل طرف منهم لعملية التغيير . فتحليل القوة البيئية المرتبطة بالتغيير هو الذي يساعدنا على تحديد تلك القوى والذي يليه مطيعة الحال أن نحدد الادارة القوة النسبية لهذه الأطراف ، وبدائل التعامل مع كل طرف من هذه الاطراف .

وبمنا في هذا الصدد أن تشير إلى وجود إفتراض خاطئ . لدى الادارة العليا عندما تقوم بتقديم بعض التغييرات الاستراتيجية في توجهات وعمل المنظمة . ويمثل ذلك الإفتراض في اعتقاد رجال الادارة العليا بأن اثر التغيير على جميع الاطراف التي تعمل في المنظمة ، أو على الوحدات الاستراتيجية الأخرى التابعة لها هو اثر واضح ومعروف ، وأن المعلومات الخاصة بهذا التغيير واثره متوافر لدى كل الاطراف الأخرى في المنظمة أو خارجها . والواقع أن الدراسات التي أجريت في هذا الصدد تشير إلى أن ذلك الإفتراض هو إفتراض خاطئ . تماماً ( Kotter and Schlesinger 1979 ) .

ولقد تم تنمية بعض الارشادات لرجال الادارة العليا والتي تساعد على استخدام أسلوب تحليل القوى البيئية المتأثرة بالتغيير في اختيار وتطبيق الاستراتيجيات الجديدة . ومن أهم هذه الارشادات مايلي ( Thomas , 1985 ) :

- ١ - القيام باستخدام هذا الأسلوب في صورة جماعية بدلاً من استخدامه بصورة فردية .
- ٢ - أن إدراك الاطراف بأن التغيير عملية تساعد على اداء أعمالهم بطريقة أفضل يؤدي إلى عدم إدراكهم له على أنه عتصر تهديد لهم .

٣ - أن أى تغيير لابد وأن يواجه بمقاومة من الاطراف المتأثرين به الا اذا كان هذا التغيير قد تم يتأماً على طلبهم .

٤ - كلما كان التغيير . رهياً كلما كان على المنظمة أن تتوقع درجة اكبر من المقاومة والعكس صحيح .

٥ - تزويد الافراد بالمعلومات يؤدي الى اقتناعهم بأهمية روائد التغيير والذي يساعد على قبولهم له بدرجة اكبر .

٦ - إشعار الافراد بأن الجميع يأ فيهم الاطراف التي تنادى بالتغيير سوف يتأثرون به وأن هذا التأثير ليس بعيداً عن هؤلاء الافراد الذين يتنادون به .

٧ - أن بعض المواقف قد تؤدي الى استخدام القوة والاجبار فى فرض التغيير وصلة خاصة عندما يكون هناك أفراد يتسمون بالجمود الفكرى ولا يهتدون فى قبول التغيير لأن ليس لديهم رغبة فى تعديل طريقة اـائهم للعمل .

#### ثالثاً : مقاومة التغيير :

إن عملية وضع الاستراتيجيات الجديدة موضع التطبيق هى أضعف المراحل فى الادارة الاستراتيجية . ويعد ذلك الى حقيقة أساسية وهى أن الافراد الذين يشتركون فى القيام بالتخطيط الاستراتيجى يقضون فترة طويلة فى تحليل حجم المعلومات الهائل الذى يتوافر لديهم ، وفى تنمية وتقييم عدد من الاختيارات الاستراتيجية البديلة . ومن هنا فانهم عندما يقررون باختيار تلك الاستراتيجية أو الاستراتيجيات التى يعتقدون بأنها أفضل البدائل المتاحة أمام المنظمة فانهم لا يتسمون بالصبر والثابرة فى وضع هذا الاختيار موضع التطبيق .

والواقع أنه من المنطق أن نقول بأن الادارة العليا تقضى وقتاً اكبر على عملية التنفيذ والمتابعة للاستراتيجيات الجديدة من ذلك الذى يتفق على التخطيط للتغييرات الاستراتيجية . ومعنى ذلك أن على رجال الادارة

العليا أن يراجعوا عملية وضع الاختيار الاستراتيجي الجديد موضع التنفيذ  
من خلال القيام بالآتي :

- (١) تشخيص طبيعة المقاومة للتغيير .
- (٢) تحديد الآثار المترتبة على هذه المقاومة .
- (٣) تحديد طرق التعامل مع جوانب المقاومة للتغيير المطلوب .

(١) تشخيص طبيعة المقاومة : ان الاستجابة السلبية التي قد  
توجد لدى بعض الافراد داخل المنظمة تجاه التغيير المقترح يعد من وجهة  
نظر الادارة التي تفرض هذا التغيير جانب هدام لهذا التغيير . ولذلك فان  
الادارة تنظر الى هؤلاء الافراد على أنهم غير متعاونين أو أنهم يتصرفون  
بالتعاند والصلابة الفكرية . والواقع أن هؤلاء الافراد لا ينظرون الى سلوكهم  
نحو التغيير على أنه سلبى أو إيجابى . ولكنهم عادة ما يرون أن سلوكهم  
هو ذلك السلوك الذي يشعرون نحوه بأنه ذو معنى لهم، فهم يتصرفون  
بالطريقة التي يتصرفون بها لأن هذا التصرف هو التصرف ذو المعنى المحدد  
لهم وأن غيره من التصرفات ليس لها معنى لديهم . فهذا السلوك الذي  
يبدو للادارة على أنه مقاومة للتغيير هو سلوك رشيد من وجهة نظرهم .  
ومن هنا فان محاولة الادارة على تخفيض درجة المقاومة للتغيير تتطلب  
منها بالضرورة أن تحاول أن تتفهم وجهة نظر الافراد في هذا السلوك .

ومن الأسباب التي تدفع الأفراد الى قيامهم بالسلوك الذي يدرك  
براسطة الادارة على أنه مقاومة للتغيير الأسباب الآتية : -

(١) أن التغيير سوف يؤدي الى قرق وتدهور خطوط الاتصال .  
فالتغيير قد يحدث نوعاً من التمزق في الجماعات والذي يعد عاملاً  
اجتماعياً هاماً في عمليات الاتصال داخل المنظمة . وكلما كان التغيير  
جرهياً كلما كانت احتمالات تمزق قنوات الاتصال غير الرسمية عالية . كذلك  
فان التغيير قد يتطلب تعديلاً في هيكل التنظيم للمنظمة والذي بدوره مرة  
أخرى يؤثر على خطوط وقنوات الاتصال المألوفة لدى الأفراد في الماضي .

(٢) أن التغيير قد يؤدي الى تعديل في مراكز القوة والسياسة داخل  
المنظمة : فبعض الافراد أو الجماعات قد تدرك بأن التغيير سوف يترتب

عليه فقدانها لبعض الأشياء ذات القيمة لها مثل الاموال ، أو القوة ، أو المركز الاجتماعي المرموق داخل المنظمة . وقد يؤدي ذلك الى دخول هؤلاء الافراد أو الجماعات في مناوآت سياسية كمنعارة للحفاظ على مكانتهم أو موقفهم الحالي . والواقع أن هناك على الأقل ستة مواقف أساسية والتي تؤدي الى استخدام المناوآت السياسية داخل المنظمة ( Pfeffer, 1981 ) :

(أ) زيادة درجة التفاعل بين أعضاء بعض الجماعات داخل المنظمة حيث أن ما يصيب فرداً من هؤلاء الافراد يؤثر على الآخرين مباشرة ويعملوا للدفاع عنه .

(ب) وجود اختلافات في ادراك الأهداف الخاصة بالجماعات أو الافراد .

(ج) وجود موارد محدودة قد تتصارع عليها الوحدات أو الجماعات داخل المنظمة .

(د) عدم الاتساق الواضح في التجاهات الافراد نحو أهمية وتكرار التكنولوجيا الحديث .

(هـ) درجة أهمية القرارات بالنسبة للافراد حيث أن القرارات الهامة لا تؤدي الى استشارة المناوآت السياسية .

(و) وجود قائد لا يتمتع بالقوة الكهفية أو القدرة على اتخاذ القرارات الجاسية .

(٣) عدم ثقة بعض الافراد في الادارة : والواقع أن عدم فهم وادراك الافراد لمخاطر التغيير وضرورته قد يؤدي الى زيادة الشعور بعدم الثقة في رجال الادارة . فالآراء والاتجاهات لا بد وأن تختلف بصدد التغيير وفقاً لتقييم كل فرد لنتائج هذا التغيير وابعاده . ونشل الادارة في تزويد الافراد بالمعلومات اللازمة لهذا التقييم يؤدي الى خلق درجة من عدم الثقة بينهم وبين الادارة .

(٤) اتصال بعض الافراد بعدم المرونة النفسية Psychological Inflexibility : فبعض الاداريين أو العاملين قد يعملون على تنمية بعض الانكار أو التصرفات التي تكون جامدة ويصعب تغييرها . كذلك فإن

المنظمة قد تنمى بعض مظاهر الحضارة الخاصة بها أو بعض العمليات الخاصة بالاداء ، والتي تكون صعبة التغيير أو التعديل . كذلك قد تنشأ عدم الرغبة في التغيير نتيجة شعور الافراد بأن قدراتهم ومهاراتهم غير مناسبة للاعمال الجديدة في ظل التغيير المطلوب .

(٢) نتائج المقاومة : إن مقاومة التغيير تأخذ عديد من الاشكال بعضها ظاهر وواضح وبعضها ضمني وغير ظاهر . ومن اشكال المقاومة الظاهرة تكون التجمعات ، أو الاحزاب ، أو ترك العمل . أما اشكال المقاومة الضمنية فقد تأخذ صورة المقاطعة ، أو البطء في الاداء ، أو زيادة حجم العمل الخاطئ ، أو زيادة غياب الافراد عن المنظمة بسبب التمارض .

ومن الجوانب الهامة التي ينبغي أن ندرکها في صدد نتائج المقاومة أن حجم المقاومة قد لا يأخذ الشكل الخطي ( بمعنى انتظام درجة المقاومة على وتيرة واحدة ) ولكن قد يحدث أن يوجد الرقص والمقاومة داخل حدود بعض الافراد ضد الاستراتيجيات الجديدة ، وأن يترافق هذا الرقص عبر الزمن الى أن تأتي لحظة معينة لا يستطيع فيها الفرد أن يتحمل هذا الصراع داخله فيضطر الى اخراجه في صورة ثورة عارمة . والواقع أن ذلك يتماشى تماما مع نظرية الكارثة (Catastrophe) (Sheridan and Abelson, 1983) Theory ومثل هذه النظرية تتماشى مع القول المعروف باسم « القشة التي قصمت ظهر البعير » . ويجادل بورتر بأن المنظمات وكذلك الافراد توجد لديهم مناطق معينة والتي اذا تم الضغط عليها فان حجم التصرف لا يتناسب مع حجم الضغط ذاته ( Porter, 1980 ) .

وينبغي أن نفهم أن عملية مقاومة التغيير ليست كلها ذات آثار سيئة . فبدلاً من أن تنظر الإدارة الى أن السلوك الخاص بمقاومة التغيير هو سلوك سيء لابد من القضاء عليه في مهده فانها يمكنها ان تنظر اليه على أنه تحذير أو إشارة الى وجود بعض الجوانب الخاطئة في هذا التغيير والتي لابد من أن تعمل على التغلب عليها . والمهم للإدارة أن تتعامل مع هذه الجوانب قبل أن تستفحل المقاومة فتعمل على تعطيل ومنع التغيير . ومن

هنا فان الإدارة ينبغي أن تنظر إلى المقاومة على أنه شيء أساسي لابد وأن يصاحب عملية التغيير ، وأن علواً أن تدبر هذه المقاومة في سبيل تعظيم أداء المنظمة . والواقع أن للمقاومة يمكن أن نستخدم على أنها وسيلة لتقديم التغيير وذلك في مرحلة إذابة الثلج التي تحدث كبرت لبن .

(3) التعامل مع المقاومة : إن تقليل درجة مقاومة الأفراد للتغيير إلى ذلك المستوى الذي يسمح بوضع الاستراتيجيات الجديدة موضع التطبيق يترقب على درجة تفتح الأفراد وإعدادهم لمناقشة نتائج وأهمية التغيير ، وعلى الطريقة التي تم بواسطتها فهم التغيير إلى الأفراد داخل المنظمة . والواقع أننا ينبغي أن ندرك أن استعداد المقاومة استعداداً كاملاً هو أمر مستحيل لأن التغيير دائماً يكون مصحوباً بدرجة من عدم التاكيد . ومثل ذلك يؤدي إلى وجود بعض الأفراد الذين يستمرون في مقاومة التغيير .

وعندما نحاول الإدارة العليا أن تقلل من المقاومة للتغيير فإنها يمكنها أن تستخدم عدد من الأساليب مثل المشاركة ، والتعليم ، وضغوط الجماعة ، والتدعيم الإداري ، والمفاوضات ، والتأثير ، والإجبار والاختراع .

أ - المشاركة : وهذا الأسلوب يعني اشتراك بعض الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير في عملية التخطيط والتنفيذ للتغيير المطلوب . وتساعد المشاركة على شعور الأفراد المشاركين بأهمية وضرورة القيام بالتغيير وبأنهم جزء منه وليس مفروضاً عليهم ( Shirley, Peters, and El -Ansary, 1981 ) . وتساعد المشاركة أيضاً في التغلب على المشاكل التي يمكن أن تسببها عملية التعديل في خطوط وقنوات الاتصال داخل المنظمة . والواقع أن المشاركة قد استخدمت بطريقة خاطئة في كثير من المنظمات . فالمشاركة لا تضمن أبداً قبول الاستراتيجية الجديدة ، كما أن كل الأفراد في المنظمة لا يرغبون في القيام بعملية المشاركة . كذلك يعاب على المشاركة أنها تتطلب وقتاً طويلاً للوصول إلى الاستراتيجية الجديدة والذي قد لا يتماشى مع بعض التغييرات المطلوبة على وجه السرعة .

ب - التعليم : يمثل التعليم وسيلة أخرى للتقليل من حجم مقاومة

الأفراد للاستراتيجيات الجديدة . ويتحمل التعليم في تقديم معلومات للأفراد تشرح لهم طبيعة وضرورة التغيير المطلوب . كذلك قد تستخدم المعلومات في مرحلة اذابة الثلج بفرض تهيئة الأفراد لقبولهم للتغيير المطلوب . وقد تستخدم المعلومات أثناء تطبيق الاستراتيجية الجديدة والتي تتميز من صحة وجودة هذه الاستراتيجية حتى تزداد درجة قبولها بواسطة الأفراد . وهذا الأسلوب ليس أسلوباً ناجحاً بصورة دائمة أيضاً مثل أسلوب المشاركة السابق . فالتعليم يتطلب درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد ، كما يتطلب وجود علاقات طيبة بينهم .

ج - ضغوط الجماعة : يعتمد هذا الأسلوب على افتراض أساسي وهو أن الجماعات الفرد هي نتيجة مصفوفة علاقاته الاجتماعية مع زملائه ، واصدقائه ، واسرته ، وبقية الجماعات المرجعية الأخرى التي ينتمي إليها . ومن هنا فإن الجماعة التي ينتمي إليها الفرد قد تنجح في وضع ضغوط على بعض الأفراد بها لقبول التغيير أو التخفيف من حدة مقاومتهم له . ولكن المشكلة هنا هي أن الجماعة أيضاً يمكن أن تستخدم في تدعيم بعض أفرادها الذين يقاومون التغيير لتعرضهم لبعض المشاكل المترتبة على هذا التغيير . ومن هنا فإن استخدام هذا الأسلوب يتطلب أن تكون الجماعة ككل مهيئة للتغيير .

د - التدعيم الإداري : إن وقرن الإدارة التي جرار العاملين أثناء تنفيذهم للتغيير بعد أحد العوامل الأساسية التي قد تساعد على قبوله . وقد يأخذ التدعيم شكل تدريب الأفراد لاكتسابهم المهارات المطلوبة للأعمال الجديدة التي يفرضها التغيير ، أو قد يأخذ شكل الاجتماع المستمر بالأفراد للاستماع إلى مشاكلهم بصدد التنفيذ والعمل على حل هذه المشاكل .

هـ - المفاوضات : تعد المفاوضات من الأساليب الجيدة للتقليل من مقاومة الأفراد للتغيير المطلوب إذا كان من الممكن تحديد عدد محدود من الأفراد الذين يقاومون التغيير . وفي هذه الحالة فإن الإدارة قد

تعمل على تقديم بعض الحوافز لهؤلاء الأفراد كمحاولة لدفعهم على قبول التغيير .

و - المناورات : يمثل هذا الأسلوب أسلوباً شبيهاً بالأسلوب السابق والذي يمكن فيه تحديد القائد وراء عملية المقاومة وأستاذ بعض الإدار الهامة اليه في عملية تنفيذ التغيير في محاولة لاستقطابه مع التغيير المطلوب .

ز - الاكراه والاجبار : في بعض المواقف قد لا يوجد أمام الإدارة الا استخدام أسلوب الاكراه والاجبار في تخفيض درجة المقاومة ورفض التغيير المطلوب . وقد يكون أسلوب الاكراه أسلوباً صريحاً مثل تهديد الفرد بقبول التغيير أو الفصل ، أو قد يكون ضمنياً مثل اسقاط اسم الفرد من كشوف الحوافز أو تخفيضه في الترقية تحت اسباب أخرى غير عدم قبوله للتغيير . ريثقى أن تدرك الإدارة أن استخدام هذا الأسلوب قد يؤدي الى زيادة حدة التعارض والصراع داخل المنظمة . وعادة ما ينصح باستخدام هذا الأسلوب عندما يكون التغيير مطلوباً على وجه السرعة .

واختيار أحد الأساليب السابقة في التعامل مع مقاومة التغيير التي تظهر داخل المنظمة يتوقف على مجموعة محددة من المعايير وأهم هذه المعايير ما يلي ( Kotter and Schlesinger , 1979 ) :

١ - درجة ونوع المقاومة المتوقعة : فعندما تكون المقاومة من النوع الشديد والتي لا يمكن التغلب عليها بالقوة فإن أفضل الأساليب للتعامل معها هي أساليب التعليم ، والمشاركة .

٢ - المركز النسبي لمن يقدم التغيير بالنسبة لمركز الأفراد الذين يقاومون هذا التغيير : فكلما كان مركز الفرد الذي يقوم بتقديم التغيير قوياً كلما أمكن بالسماح بالمشاركة لتقليل من المقاومة ، أما إذا كان مركزه أقل قوة فإنه لابد وأن يعمل على تنفيذ التغيير بسرعة قبل أن تنظم جيوب المقاومة نفسها ، ومن هنا فإن استخدام أسلوب الاكراه أو المناورات قد يعد استخداماً مناسباً .

٣ - توزيع المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي والتفصيل ، فكما كانت هذه المعلومات متوافرة لدى عديد من المصادر كلما كان من المطلوب وقتاً أكبر للحصول على المعلومات ، وكما كان من الافضل اتباع اساليب معالجة المقاومة التي تتصف بالبطء مثل التدعيم ، والمفاوضات ، والمشاركة ، وضغوط الجماعة .

٤ - درجة المخاطر التي تواجهها المنظمة ، فإذا كانت المخاطر التي تواجهها المنظمة هي مخاطر عالية وسريعة في تأثيرها على المنظمة كلما زادت الحاجة الى استخدام الاساليب السريعة للتعامل مع المقاومة مثل اسلوب الاكراه .

## ٢ - قضية تنمية المنظمة . Organizational Development

### Issue

إن التغيير يعد عاملاً لا يمكن تجنبه بالنسبة للمنظمات . فالمنظمة تعمل في ظل بيئة لا تتسم بالثبات ولكنها تتغير . وقد يكون هذا التغيير بطيئاً وقد يكون سريعاً . وتوقع هذا التغيير ، والتنبيه به ووضع الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة هو أحد الوظائف الرئيسية للإدارة العليا في المنظمات . ودرجة مقاومة الافراد للتغيير تقل بدرجة كبيرة إذا استخدمت الإدارة العليا بعض الجهود طويلة الاجل ، والتي تتصف بالاستمرارية والانتظام لاعداد المنظمة لمواجهة التغيرات المحتملة في المستقبل . ومن الطرق التي يمكن للإدارة العليا أن تستخدمها في خلق نوع من الجهد المستمر والمنظم والاستجابة بفعالية للتغيرات التي تحدث في المنظمة والبيئة هي طريقة تنمية المنظمة ( OD ) Orgaizational Development .

أولاً : المنطق الاتراضي للقضية تنمية المنظمة :

إن قضية تنمية المنظمة هي قضية تمثل الاهتمام بالتغيير المتعمد ، والذي يتم تقديمه ، وتنفيذه ، وتدعيمه بطريقة منطقية وذلك بفرض زيادة درجة فعالية المنظمة . وفعالية المنظمة هي القضية التي تهتم بوضع وتحقيق

بعض الأهداف المحددة لكل من المنظمة والافراد الذين يعملون بها . كذلك فان قضية تنمية المنظمة تهدف الى خلق مناخ صحي للعمل داخل المنظمة من خلال تنمية واقامة علاقات عمل طيبة وجيدة بين الافراد الذين يعملون بها .

وباختصار شديد فان المنطق الخاص بتنمية المنظمة يفترض أن هذه التنمية تؤدي الى تحسين أهدافها ، وإنتاجيتها ، ودرجة تدفق العمل داخلها سواء كان ذلك على مستوى المنظمة ككل ، أو كان على مستوى بعض الانظمة الفرعية داخل المنظمة ( مثل وحدة تنظيمية ، أو وحدة استراتيجية تابعة للمنظمة ) . وتنمية المنظمة أيضاً تهدف الى تفاعل الشعور لدى الافراد بأهمية الأخذ بأسلوب مراجعة المشاكل والعمل على حلها ، وتنمية العاملين لديها وزيادة قدراتهم ومهاراتهم انعاماً والخاصة بالاداء ، وبخلق درجة من التجديد المستمر في عمل ومستوى اداء المنظمة ( French and Bell , 1984 ) .

#### ثانياً : أساليب تنمية المنظمة :

هناك عديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في تنمية المنظمة مع وجود درجات مختلفة في كيفية استخدام هذه الأساليب المتعددة . ومن أكثر الأساليب المستخدمة في تطبيق مفهوم تنمية المنظمة أسلوب تكوين فرق العمل ، وأسلوب إعادة تصميم المهام ، وأسلوب الادارة بالأهداف ، وأسلوب شبكة التنمية ( French and Bell , 1984 ) .

١ - أسلوب تكوين فرق العمل : يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب استخداماً في تنمية المنظمة . وقد يشمل هذا الأسلوب أحد الصور الآتية ( Huse and Cumming , 1985 ) :

- (أ) وجود جماعات من الافراد الذين يتبعون مشرفاً واحداً .
- (ب) جماعات ذات أهداف تنظيمية واحدة ومشتركة .
- (ج) جماعات يتم تكوينها بصورة موقته وذلك لاداء مهام أو مهمة محددة .

(د) جماعات من الافراد الذين يعملون فى مجالات أعمال تتصف بدرجة عالية من الاعتمادية فى الادوار .

(هـ) جماعات من الافراد الذين لا تربطهم أى صلة تنظيمية ولكنهم لابد من أن يتعاونوا لاداء المهام الفردية لكل منهم .

وقد تركز عملية بناء فرق على المهام والانشطة المطلوب اداؤها مثل طرق الاداء ، أو المهارات المطلوبة لاداء المهام ، أو تخصيص الموارد اللازمة لاداء المهام . وقد تركز أيضاً على طبيعة وجرعة العلاقات بين الافراد داخل الفريق الواحد ، أو بين فرق العمل المختلفة وذلك فيما يتعلق بالاتصالات ، وبالعامل الجماعى على حل المشكلات وعملية اتخاذ القرارات ، وعلى تقاليد الجماعة وقواعد السلوك بها ، وعلى القيادة والسلطة داخل الجماعة ، أو على شرح وابطاح الأدوار المختلفة للافراد داخل الجماعة .

وبعد هذا لاسلوب أسلوب جيداً للتخطيط الاستراتيجى على مستوى الادارة الوسطى بالمنظمة . ويقدم هذا الاسلوب عدداً من الفوائد عند التخطيط لهذا المستوى والتي أهمها ما على ( Dyer, 1977 ) :

(١) زيادة درجة المام الأفراد بالتكلفة المصاحبة لعمليات التغيير .

(٢) زيادة درجة الألام بأهمية ومنافع التغيير للمنظمة .

(٣) تنمية عدد من المعايير التي يمكن استخدامها فى تقييم عمليات التغيير المطلوبة .

(٤) توضيح لبعض جوانب المسترلية الجديدة أو للقبود على حدود السلطة الخاصة بالافراد نتيجة تطبيق الاستراتيجية الجديدة .

(٥) زيادة درجة تفهم الافراد للجماعات الأخرى فى المنظمة .

(٦) تحسين عملية تخصيص الموارد على الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة .

٢ - إعادة تصميم المهام : الواقع أن أسلوب تكوين الفرق الخاصة بالعمل داخل المنظمة يركز أساساً على السلوك المرغوب فيه والذي يتعلق باداء الانشطة والمهام المطلوبة ، وعلى التفاعل بين الجماعات المختلفة

اثناء اداء العمل . أما أسلوب إعادة تصميم المهام فهو يركز على قيام الادارة بتقسيم المهام ، وعلى العلاقات، الاشرافية ، وعلى اساليب وطرق الرقابة على الاداء . إلى درجة تتابع الأسس ذاته . وإعادة تصميم المهام قد يعد أسلوباً جيداً عند تعامل المنظمة مع إعادة هيكليتها التنظيمي ، أو اختصار أثر استخدام بعض انواع التكنولوجيا الجديد على اداء الافراد لمهامهم . ولذلك فان إعادة التصميم للمهام قد يترتب عليه تغيير في مهام ومسئوليات ، ونقط التفاعل الخاص بالافراد ، أو ايضاً التغيير في البيئة المادية للعمل ( Griffin, welsh, and Moorhead , 1981 ) .

والتغيير في تصميم المهام قد ينطوي على تغيير في درجة التخصص ، أو في اثره الوظيفي فيما تنطوي عليه من مهام وأنشطة ، أو في زيادة نطاق وحجم الوظيفة ذاتها ، أو في تدفق العمل في مراحله المختلفة ، أو حتى في جدولة الاعمال المطلوبة .

وأسلوب إعادة تصميم المهام يتضمن بعض المنافع والفوائد للمنظمة والتي أهمها ما يلي :

- (١) تحسين مستوى الاداء والذي ينشأ عن التغيير في نظم العمل .
- (٢) تحسين درجة رضا الافراد ودافعيتهم للاداء .
- (٣) تحسين درجة جودة هروف العمل داخل المنظمة .
- (٤) زيادة درجة التزام الافراد نحو التغيير المطلوب .

٣ - أسلوب الادارة بالاهداف : إن أسلوب الادارة بالاهداف هو ذلك الأسلوب الذي يستخدم بفرض الاستفادة من مفاهيم التخطيط ووضع الاهداف في توضيح أهداف التغيير المطلوب وطرق وضعه موضع التنفيذ . وفي بعض الاحيان قد يتطلب هذا الأسلوب إعادة تصميم المهام والاعمال داخل المنظمة .

ووفقاً لهذا الأسلوب فان الادارة تقوم باتباع بعض الخطوات الاساسية :

- (١) تحديد الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من وراء التغيير المقترح .

(٢) تحديد الأهداف الخاصة بالتغيير المطلوب فى الاداء الحالى للمنظمة  
واللازم لتطبيق الاستراتيجية الجديدة .

(٣) تحديد الأهداف الخاصة بالتغيير المطلوب فى وظائف الافراد الرئيسيين  
فى المنظمة والذين يعدوا مسئولين أولاً عن تطبيق الاستراتيجيات  
الجديدة .

ويتيمز أسلوب الادارة بأهداف يكونه اسلوباً يساعد على التخطيط  
للتغيير . كما يساعد أيضاً فى الرقابة والمتابعة على وضع التغيير موضع  
التنفيذ ( Richards , 1986 ) . وينبغى أن نشير الى أن هناك عدداً  
كبيراً من الطرق التى يمكن بها تطبيق واستخدام أسلوب الادارة بالأهداف  
والذى دعى أحد الكتاب الى النقل بأن هذا الاسلوب يمثل الامس كريم والذى  
يمكن أن يأتى فى أكثر من ٢٩ طعماً مختلفاً ( Hodgson , 1973 ) .

واستخدام أسلوب الادارة بالأهداف يؤدى الى حصول المنظمة المستخدمة  
له على عدد من الفوائد والمنافع أهمها ما يلى ( Carroll and Tosi, 1971 ) :

١ - تحسين نشاط التخطيط حيث أن الادارى عليه أن يعمل على  
تحديد الأهداف والاوقات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

٢ - تحسين عملية الاتصال بين الرئيس والمؤوسين .

٣ - زيادة درجة التكامل بين الوحدات المختلفة للمنظمة ، وكذلك بين  
أهداف الافراد .

٤ - زيادة معرفة الافراد بدرجة تحقيقهم للأهداف المطلوبة ، وبالتعديل  
المطلوب فى طرق ادائهم للعمل حتى يمكنهم تحقيق الأهداف .

٥ - وضع مزيد من الأهداف وطرق أفضل وأكثر صدقاً فى قياس  
نتائج الاداء .

٤ - أسلوب شبكة التنمية : يعد هذا الاسلوب من اكثر  
الاساليب الخاصة بتنمية المنظمة شمولاً واتصافاً بالانتظام . والواقع أن هذه  
الشبكة تعتمد على تلك الشبكة الادارية التى قدمها بليك وموتون والتى  
سبق عرضها فى هذا الكتاب . وهذا الاسلوب قد يعتمد أيضاً على استخدام

بعض الأساليب الأخرى لتنمية المنظمة مثل أسلوب تكوين الفرق ، أو إعادة تصميم المهام ، أو أسلوب الإدارة بالأهداف . مثل هذا التجميع بين الأساليب قد يؤدي إلى تكوين برنامج شامل ومنظم لتقييم أداء المنظمة ومساعدتها على الانتقال إلى النمط الأمثل لها والذي ترغب الإدارة العليا في الوصول إليه .

ويتكون هذا البرنامج من ستة مراحل أساسية والتي قد تستغرق عملية تنفيذها فترة زمنية طويلة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات . وتمثل هذه المراحل فيما يلي ( Blake , Mouton , Barns , and Greiner , 1964 ) :

١ - القيام بتقديم الأفراد المشاركين في برامج التدريب إلى المفاهيم ، والأنماط الإدارية المختلفة ، وقيام الأفراد بممارسة أشكال السلوك الجديدة ، وتقديم مفهوم العمل الجماعي وأهميته لهؤلاء الأفراد .

٢ - مرحلة تكوين فرق العمل والتي يتم فيها تكوين الجماعات المختلفة والعمل على جعل أفراد المجموعة الواحدة يعملون لتحقيق بعض المرافق المثالية على شبكة الإدارة ( ٩٠٩ ) . ويتم التركيز أيضاً في هذه المرحلة على تحسين عملية التفاعل والاتصال بين أفراد الجماعة الواحدة ، كما يتم تنمية مهارة أفراد الجماعة في وضع الأهداف وفي استخدام أساليب حل المشاكل التي تواجه الجماعة .

٣ - مرحلة تنمية العلاقات التفاعلية بين الجماعات المختلفة . وهنا يتم التركيز على توضيح جوانب التعارض والتزاع التي يمكن أن تظهر بين الجماعات المختلفة وذلك من خلال تحديد وتحليله . ويتم بعد ذلك التخطيط لوضع العلاقات المثالية بين المجموعات والعمل على وضعها موضع التنفيذ .

٤ - مرحلة تنمية نموذج استراتيجي أمثل . وهنا يتولى الأفراد تنمية نموذج استراتيجي مثالي مع التركيز على وصف كيف ستبدو المنظمة في ظل هذا النموذج المثالي . والواقع أن هذه المرحلة تساعد على تنمية قدرات ومعرفة الإداريين بعملية التخطيط والإدارة الاستراتيجية . ففي هذه

الفترة يتم وضع الأفكار التي ترتبط بالمعايير الخاصة بالاستراتيجية المثلى ، كما يتم اختيار هذه المعايير .

٥ - مرحلة وضع النموذج الاستراتيجي الأمثل موضع التطبيق . وهنا يتم عقد لقاءات بين الجماعات المختلفة مرة أخرى وذلك بغرض التركيز على تغيير هيكل المنظمة بحيث يصبح أكثر ملائمة للنموذج الاستراتيجي الأمثل الذي تم اقتراحه واختباره في الخطوة السابقة .

٦ - مرحلة تقييم الاختبار الاستراتيجي ، وذلك بعد وضعه للتطبيق في الخطوة السابقة . وهنا يتم تقييم أداء النموذج ، وتحديد طبيعة المشاكل التي تواجه التنفيذ ، ووضع تصورات وخطط للاداء في الفترة الزمنية القادمة. وأخيراً فإنه يتم في هذه المرحلة فحص لأي تغيير محتمل في البيئة والذي قد يدعو الى إجراء تغيير لم النموذج الاستراتيجي الأمثل .

## مراجع الفصل السابع

- (1) Brigham, E.F. and L.C. Gapenski (1985), Intermediate Financial Management, Hinsdale, ILL. : Dryden Press chapters 5 and 6
- (2) Burgelman, R.A. (1983), " A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy, " Academy of Management Review, No.8, January, PP. 61 - 70 .
- (3) Burns, T. and G.M. Stalker (1961), The Management of Innovation, London, Tavistok Publications.
- (4) " 84 Ad Budgets leap Nearly 20% , " Business News, January , 1984, P. 8.
- (5) Connon, J.T. (1968), Business Strategy and Policy , N.Y. : Harcourt Brace Jovanovich, PP. 525 - 528 .
- (6) Carroll, S. and H. Tosi (1973), Management by Objectives : Applications and Research, N.Y. : Macmillan Book Company.
- (7) Chandler, A.D. (1962) , Strategy and Structure : Chapter in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge, Mass. : MIT Press.
- (8) Chase, R.B. and N.Y. Aquilano (1985), Production and Operations Management , Homewood, ILL. : Rochard D. Irwin.
- (9) Cyert, R.M. and J.G. March (1963), A Behavioral Theory of The Firm, Englewood cliffs, N.J. : Prentice - Hall.

- (10) Donaldson, G. and J. Lorsh (1983), *Decision Making At the Top*, N.Y. Basic Books
- (11) Dyer, W. (1977), *Team Building: Issues and Alternatives*, Reading, Mass. : Addison - Wesley .
- (12) Evans, J. and B.Berman (1985), *Marketing*, N.Y. : Macmillan Company.
- (13) Farrell, D. and J.C. Petersen (1982), " Patterns of Political Behavior in Organizations," *Academy of Management Review*, Vol. 7, July, PP. 403 - 412 .
- (14) French, W. and C. Bell (1984), *Organization Development* Englewood Cliffs, N.Y. : Prentice - Hall, Chapter 2 .
- (15) Greiner, L.E. (1972) , " Evolution and Revolution as Organizations Grow, " *Harvard Business Review*, July / August, PP. 37- 46 .
- (16) Griffin, R., A. Welsh, and G. Moorehead (1981), " Perceived Task Characteristics and Employee Performance : A Literature Review, " *Academy of Management Review*, PP. 655 - 665 .
- (17) Hayer, R. and S. Wheelwright (1984), *Restoring our Competitive Edge : Competing Through Manufacturing*, N.Y. : John Wiley and Sons.
- (18) Heneman, H., D. Schwab, J. Fossum, and L. Dyer (1983), *Personnel / Human Resource Management* , Homewood, ILL. : Richard D. Irwin.
- (19) Hodgson, J (1973), " Management by Objectives : The

Experience of a Federal Government department Canadian  
Public Administration, PP 422 - 432

- (20) Hase, E. and J. Cummings (1985), Organization  
Development and Change, St. Paul. west.
- (21) Kieso, D. and J.J. Weygandt (1983), Intermediate  
Accounting, N.Y. : John Wiley and sons, PP. 975 - 976.
- (22) Kotler, P. (1985). Marketing Management, Englewood  
cliffs, N.J. : Prentice - Hall .
- (23) Kotter, J. and L. Schlesinger (1979), " Choosing Strategies  
for Change, " Harvard Business Review, March / April, PP.  
106 - 114 .
- (24) Lawrence, R.R. and J.W. Lorsch (1967), Organization and  
Environment, Homewood , ILL. : Richard D. Irwin.
- (25) Leontiades, M. (1980), Strategies for Diversification and  
Change , Boston : Little. Brown Company .
- (26) Levinson, H. (1976) , " Appraisal of what Performance ? "   
Harvard Business Review, July / August, PP. 30 - 46
- (27) March, J.G. and H.A. Simon (1959), Organizations, N.Y. :  
John Wiley and Sons.
- (28) Mc Elory, J. C. (1982), " A Typology of Attribution  
Leadership Research, " Academy of Management Review,  
Vol. 7, July 1982, PP. 413 - 417 .
- (29) Pfeffer, J. (1981), Power in Organizations, Marshfield,  
Mass. : Pitman Publishing Company.
- (30) \_\_\_\_\_ (1982), Organizations, Boston. Pitman  
Publishing Company.

- (31) Porter, M (1980), *Competitive Strategy*, N.Y. : Free press.
- (32) Quinn, J (1980), *Strategies for Change*, Homewood , ILL. Richard D. Irwin, PP. 126 - 136 .
- (33) Richards, M. (1986), *Setting Strategic Goals and Objectives* St. Paul west.
- (34 ) Rumelt, P. (1974), *Strategy, Structure , and Economic Performance*, Boston : Harvard Business school.
- (35) Shonberger, R. (1985), *Operations Management*, Plano, Tex. : Business Publications, Inc.
- (36) Scott, E.R. (1981) , *Orgaization : Rational , Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- (37) Sharplin, A. (1985), *Strategic Management*, N.Y. : Mc Graw Hill Book Company, Chapter 6.
- (38) Sheridan, J. and M. Abelson (1983), " Gusp Catastrophe Model of Employee Turnover, " *Academy of Management Journal*, PP. 418 - 436.
- (39) Shirley, R.M. Peters, and A. El - Ansary (1981), *Strategy and Policy Formation*, N.Y. : John Wiley and Sons.
- (40) Stanton, W.J. and C. Futrell (1987), *Fundamentals of Marketing*.N.Y.:Mc Graw-Hill Book Company,PP.169 171
- (41) Thain, D.H. (1969), " Stages of Corporate Development, " *Business Quarterly*, Winter, P. 34.
- (42) Thomas, J. G. (1988), *Strategic Management : Concepts, Practice, and Cases*, N.Y. : Harper and Row Publishers.
- (43) \_\_\_\_\_ (1985), " Force Field Analysis : A New way to Evaluate your Strategy, " *Long Range Planning*, December, PP 54 59

- (44) Thomas, K. (1976), " Conflict and conflict Management, " in M. Dunnette (ed), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago : Rand Mc Nally, PP. 889 - 936.
- (45) Thompson, T. (1967), Organizations in Action; N.Y. : Mc Graw- Hill Book Company .
- (46) Trice, H. and J. Beyer (1984), " Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials, " Academy of Management Review, October, P. 655.
- (47) " Many Advertisers Alter Campaigns to Account for Recession Strategy, " Wall Street Journal, August 10, 1982., P. 15.
- (48) Weston, J. F. and E. F. Brigham (1985), Essentials of Managerial Finance, N.Y.:CBS College publishing, P. 471.
- (49) Woodward, J. (1965), Industrial Organization : Theory and Practice, London, Oxford University Press.

## الفصل الثامن

### تقييم الاختيار الاستراتيجي

تعد عملية تقييم أداء المنظمة واحدة من العمليات الأساسية في الإدارة الاستراتيجية . وحيث أن المنظمة تكون في حالة تغيير مستمر فإن الإدارة تواجه قضية أساسية وهي قضية تعديل اختياراتها الاستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها . والوسيلة الوحيدة التي تمكن الإدارة من القيام بهذا التعديل هي قيامها بعملية التقييم والرقابة الاستراتيجية .

ويمكننا أن نعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها ، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر ( Lorange, Morton, and Ghoshal, 1986 ) . وبطبيعة الحال تتطلب الرقابة الاستراتيجية قيام الإدارة بتابعة جانبين وهما جانب الأداء والتنفيذ داخل المنظمة ، وجانب البيئة الخارجية للمنظمة ومعرفة أي تغيير يحدث فيها ويكون ذو تأثير على المنظمة . ومثل هذه المتابعة هي التي تمكن الإدارة من تحديد ، وترفع ، وتخطط أي تغيرات محتملة في عمليات المنظمة نتيجة وجره بعض المشاكل في تنفيذ الاستراتيجيات ، أو نتيجة لتغير مفاجئ يحدث في البيئة الخارجية .

وتلبيم الاختيارات الاستراتيجية بعد أحد المسؤوليات الأساسية لرجال الإدارة وذلك بهدف المحافظة على كل من كفاءة وفعالية المنظمة . فمثل هذا التقييم هو الذي يوضح للإدارة ما إذا كانت الاختيارات الاستراتيجية قد أدت إلى حجم نتائج مماثل ، أو أكبر ، أو أقل من التوقعات التي اعتمد عليها الاختيار للاستراتيجيات المستخدمة في المنظمة ( Horovitz , 1979 ) .

ولكي تقوم الإدارة بعملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي يفرض تقييم أداء المنظمة في ظل الاختيار الاستراتيجي المستخدم فإن عليها أن تمر بعدة مراحل أهمها المراحل التالية :

أولاً : وضع المعايير التي سوف يتم استخدامها في القيام بالرقابة والتقييم الاستراتيجي .

ثانياً : قياس الاداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المتوقعة الحصول عليها .

ثالثاً : اتخاذ الاجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات واضحة بين الاداء الفعلي والمخطط .

والاساليب التي تستخدم في الرقابة الاستراتيجية تختلف من منظمة لأخرى وذلك وفقاً لطبيعة البيئة التي تعمل بها كل منظمة . فإذا كانت المنظمة تعمل في ظل بيئة تتصف بالاستقرار والثبات النسبي فإن أساليب الرقابة المستخدمة تهدف أساساً الى استمرار المنظمة في توجهاتها الحالية . ويطلق على هذا اسم استراتيجية الرقابة الدافعة . أما إذا كانت البيئة من النوع الذي يتغير بصورة سريعة ومفاجئة ، أو أن الظروف البيئية المتوقعة والتي تم بناءً عليها الاختيار الاستراتيجي لم تحدث بالفعل فإن المنظمة تستخدم استراتيجية الرقابة الانتقالية Strategic leap control .

### مفهوم التقييم والرقابة :

إن الفرض الأساسي من عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية هو التأكد من أن الاستراتيجيات التي تم وضعها موضع التنفيذ في المنظمة قد أدت الى تحقيق الرسالة الخاصة بها . ومثل هذا التقييم الخاص بالاستراتيجيات المستخدمة في المنظمة قد يركز على هذه الجوانب :

- (١) تقييم درجة الاتساق في أهداف الاستراتيجيات المستخدمة في المنظمة مع الاهداف الأخرى .
- (٢) تقييم لدرجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول الى الاستراتيجيات التي تستخدمها .
- (٣) تقييم لمحتريات الاستراتيجيات ذاتها .
- (٤) تقييم لقدرة المنظمة على وضع اختياراتها الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي .

(٥) تقييم للنتائج التي تتحقق للمنظمة من وراء استخدام اختياراتها الاستراتيجية .

والواقع أن مجالات التركيز من ١-٣ تتعلق بعملية التقييم أثناء قيام المنظمة بالاختيار الاستراتيجي أما المجالان الاخران فهما يرتبطان بعملية التقييم والرقابة الاستراتيجية ( Schendel and Hofer , 1979 ) .

وللقيام بعملية الرقابة الاستراتيجية - كما قلنا سابقاً - فان المنظمة تقوم بأربعة أنشطة رئيسية وهي :

(١) وضع معايير الاداء التي سوف تستخدم في الرقابة .

(٢) القيام بقياس الاداء الحالي .

(٣) مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير التي تم وضعها في المرحلة الأولى.

(٤) اتخاذ الاجراءات التصحيحية .

١ - وضع المعايير : إن الخطوة الأولى في عملية الرقابة هي قيام المنظمة بوضع تلك المعايير المرغوب فيها فيما يتعلق بالاداء في المجالات الوظيفية المختلفة . والواقع أن هذه العملية ليست عملية سهلة وخاصة عندما يتوافر أمام المنظمة عدد من البدائل والتي ينبغي عليها أن تختار من بينها .

وكما ذكرنا فان هذه المعايير ترتبط بالمجالات الوظيفية المختلفة للمنظمة ، ومن أهم المعايير التي تظهر في كل مجال وظيفي ما يلي :

١ - المعايير المرتبطة بدرجة خدمة المستهلك :

أ - الوقت الخاص بالتسليم .

ب - نسبة مردودات المبيعات .

ج - طول الوقت بين طلب الخدمة بواسطة المستهلك والقيام بها بواسطة المنظمة .

٢ - المعايير المرتبطة بالانتاج والعمليات :

أ - معدل التقادم في المواد الأولية المستخدمة في الانتاج .

- ب - معدل دوران المخزون من المنتجات النهائية
- ج - نسبة المراء التالفة أو الضائعة والمهدرة اثناء العملية الانتاجية
- د - نسبة الوحدات المعيبة الى حجم الانتاج الكلى

#### ٣ - المعايير المرتبطة بالموارد البشرية :

- أ - معدل دوران الافراء .
- ب - معدلات الغياب .
- ج - معدلات الأجر والمنافع الأخرى المقارنة
- د - درجة قيام المنظمة بالتدريب والتنمية للافراء العاملين لديها .

#### ٤ - المعايير المرتبطة بالاداء المالى :

- أ - معدل العائد على رأس المال المستثمر
- ب - معدل العائد على الأصول
- ج - معدل العائد لكل سهم
- د - معدل المبيعات أو حصة المنظمة فى السوق
- هـ - نسبة العطاءات التى تحصل عليها المنظمة
- و - هامش الربح .

والى جوار تلك المعايير السابقة فان المنظمة لابد وأن تهتم ببعض الجوانب الأخرى ذات الأهمية لبقائها واستمرارها فى الاسواق مثل :

- ١ - درجة الابتكار سواء فى المنتجات أو العمليات
- ٢ - الموارد المادية والتسهيلات الانتاجية المتاحة
- ٣ - ربحية المنظمة .
- ٤ - المسئولية الخاصة بالمنظمة تجاه المجتمع

والواقع أن رسالة المنظمة هى التى توضح للمنظمة تلك المجالات الهامة والتى ينبغى أن تركز عليها اثناء قيامها بعملية التقييم والرقابة الاستراتيجية . كما أن الرسالة الخاصة بالمنظمة هى التى تحدد درجة أولويات هذه المجالات بالنسبة لها . وينبغى علينا أن ندرك أن هذه الاولويات تتغير من فترة لأخرى . فمثلاً اذا كانت المنظمة بصدد التعاقد مع بعض الافراء

الجهد للعمل مع المنظمة فإن معايير الحصول على الموارد البشرية تصبح لها الأولوية خلال هذا العام . أما بعد اختيار الأفراد لفترة فإن الأهمية النسبية لمعايير الحصول على الموارد البشرية تقل وتتغلب .

ولكى تكون الرقابة فعالة على المجالات التى تختارها المنظمة لكى تكون موضعاً للمتابعة المستمرة فإنها لابد وأن تراعى الشروط الآتية :

١ - أن يكون النظام الرقابى قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء على هذه الانحرافات .

٢ - أن يكون النظام الرقابى نظاماً اقتصادياً ومزوداً للأفراد بالمعلومات ، وثامناً لهم فى تصحيح الأداء .

٣ - أن يكون النظام الرقابى شاملاً بحيث يغطى كافة جوانب النشاط الحيوية والهامة للمنظمة .

٤ - أن يتسم النظام الرقابى بالتوازن فى حجم الرقابة على الأنشطة المختلفة بحيث لا تظهر أنشطة رقابية أكثر من اللازم فى بعض المجالات ، وأقل من اللازم فى مجالات أخرى .

والواقع أن الشرطان الأخيران يحتاجان الى توضيح أكثر من جانبنا . فمن المعروف أن الإدارى لا يستطيع أن يتفهم ويحلل إلا كمية محدودة من المعلومات عند قيامه بالرقابة الاستراتيجية . ومن هنا فإن نظام المعلومات بالاستثناء يعد عنصراً هاماً فى النظام الرقابى . فالمعلومات التى تخدم قرارات الرقابة الاستراتيجية ينبغي أن تقتصر على تلك المعلومات التى تعبر عن ضوء أحمر فى بعض مجالات الأداء ، والذى يعنى وجود بعض المشاكل فى أداء هذه المجالات . كذلك فإن عملية تلخيص المعلومات بطريقة لا تشوه من معناها تعد حجراً أساسياً فى اتخاذ قرارات الرقابة الاستراتيجية . ويقوم إفترض أهمية المعلومات الملخصة عن الأداء فى المجالات الحيوية والهامة على إفترض آخر هام وهو أن الإدارى عندما يواجه مشكلة ويعمل على حلها فإنه قد يطلب مزيداً من المعلومات عن هذه المشكلة إذا احتاج الى مثل هذه المعلومات .

وحتى يحقق هدف التوازن في النظام الرقابي المستخدم داخل المنظمة وكذلك تحقيق عرض المبيعات المحرقة فقط أمام الادارى المسئول عن القيام بالرقابة الاستراتيجية فان على المنظمة أن تحدد مناطق الاداء المحرقة والتي ينبغي أن تركز عليها عملية الرقابة وكذلك نظم المعلومات التي تستخدم في النظام الرقابي .

ومن أهم المناطق الحساسة والحساسة في الاداء ، والتي تقيد في عملية الرقابة هي الميزانية الرأسمالية للمنظمة فهذه الميزانية هي التي تحدد خطط الانتاج والعمليات وجدولة العملية الانتاجية ، والميزانيات الخاصة بالوحدات التنظيمية المختلفة للمنظمة . وعدم توافر الموارد اللازمة - مالية أو غير مالية - قد تؤدي الى التأخير في تطبيق استراتيجيات المنظمة والذي يؤدي بدوره الى اعطاء الفرص للمنافسين لكي يحصلوا على السوق في الاسواق من خلال تقديم بعض المنتجات القوية والحصول على حصة أكبر من السوق ( Hermanson , Edwards , and Salmonson , 1986 ) ومن هنا فان المعلومات الخاصة بميزانية الانفاق الرأسمالي تعد معلومات ذات أهمية كبرى لرجال الادارة عند ممارستها للرقابة الاستراتيجية

كذلك تعد الميزانيات الخاصة بالمبيعات من المجالات الهامة في الرقابة . فهذه الميزانيات هي التي تمثل المصدر التمويل الأساس للمنظمة . وهي التي توضح خطط الانفاق بناداً عليها . وتلعب هذه الميزانيات دوراً رئيسياً في توجيه نظر الادارة الى الحاجة الى الأموال عندما تنخفض المبيعات بشدة ، أو الى الحاجة الى استثمار فائض الأموال عندما تزداد المبيعات بمعدل أكبر عن المعدل المتوقع . والى جوار ذلك فان ميزانية المبيعات تخدم عملية وضع خطط وجدائل الانتاج والمخزون . وميزانيات المبيعات هي نتاج لكل من المحيرة السابقة . والتوقعات المستقبلية لطلب المستهلك على منتجات المنظمة ، ورود أفعال المنافسين ، وبعض العوامل البيئية الأخرى وعندما تختلف المبيعات عن ماهر متوقع لها فان فعالية الاستراتيجية قد تتهدد بشكل كبير والذي قد يدعو الادارة الى ضرورة تدخلها اما لاتخاذ اجراءات خاصة بتعديل الاستراتيجية ذاتها أو تعديل طريقه وضعها موضع

التنفيذ . ومثل تلك الجوانب الهامة لميزانية المبيعات توضع أهمية تركيز عملية الرقابة الاستراتيجية عليها .

ومن الجوانب الحيوية والهامة والتي تحتاج الى التركيز عليها عند القيام بالرقابة الاستراتيجية ميزانيات المصروفات والتنفقات المختلفة . ومثل هذه الميزانيات لابد وأن تبحر معلومات عن تكلفة الانتاج ، وتكلفة التسويق ، والتنفقات الادارية هذا بالإضافة الى بعض التنفقات الأخرى مثل الفوائد المدفوعة على الأموال المقترضة ، والضرائب ، ومصروفات البحوث والتنمية . والميزانيات الخاصة بالتنفقات والمصروفات يمكن استخدامها كوسيلة ربط فعالة بين المديرين الوطنيين داخل المنظمة حتى يمكن أن يعرف كل منهم ما هو المطلوب منه لكي تتجبع الاستراتيجية الموضوعة والمستخدمة . وقياس التنفقات والمصروفات الفعلية ومقارنتها بالميزانيات الخاصة بها قد يؤدي الى توجيه نظر الادارة العليا بأن هناك بعض الوحدات التي تنفق بصورة أكبر مما هو مخطط لها ، أو أقل من المخطط لها أثناء قيامها بتنفيذ ما يخصها من استراتيجية المنظمة . والاتفاق بصورة أكبر مما هو مخطط قد يعد مؤشراً لعدم فعالية استخدام الموارد المتاحة لدى الوحدات ، أو أن تقديرهم لحجم الاتفاق الذي تم توقعه وتم التعبير عنه في الميزانية لم يكن واقعياً . وكما أن الاتفاق بمعدل أقل مما هو مخطط له إشارة الى إتمام الادارة بالانقضاء فانه أيضاً يمكن أن يكون مؤشراً الى أنها تعمل بصورة متأخرة عن ما هو مخطط لها . ومن هنا فالتنا لا ينبغي أن ننظر الى الاتفاق بصورة أقل عن المعدلات الموضوعة على أنه شيء جيد بصورة مطلقة .

٢ - قياس الاداء : بعد أن تقوم الادارة بتحديد المعايير الخاصة بالاداء ، والتي سوف يكون هناك تركيزاً عليها في الرقابة الاستراتيجية فان الخطوة الثانية هي قيامها بقياس الأداء الفعلي . ويتطلب القيام بالقياس أن تحدد الادارة متى سوف تتم عملية القياس ، كذلك فان الادارة لابد وأن تحدد نوعية المقاييس التي سوف تستخدم في قياس الاداء ، وأن تحرص على خلق التوازن بين المقاييس الكمية والمقاييس النوعية ( الوصفية ) ،

وأخيراً فإن على المنظمة أن تقرير مدى استخدامها لنظام المراجعات الاستراتيجية Strategic Audits .

أ - توقعت القياس : الواقع أن الوقت المناسب للقيام بالقياس يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء التماس فتوقيت القياس يختلف باختلاف الهدف من وراء القياس وهل ضر القيام بالرقابة التوجيهية Steering Control ، أو الرقابة التي تهدف الى الموافقة على التصرف من عدمه Yes - No Control ، أو الرقابة التي تهدف الى تقييم النتائج عقب الانتهاء من القيام بالعمل موضع الرقابة Post - action Control ( New man,1975 ) . والنوع الأول من الرقابة هو الرقابة التوجيهية هو ذلك النوع الذى يهدف الى اكتشاف الانحرافات فى الاداء عن المعايير الموضوعة لكي تقوم الادارة بالاجراءات التصحيحية اللازمة قبل الانتهاء من العمل موضع الرقابة . أما النوع الثانى وهى الرقابة الخاصة بالموافقة أو عدم الموافقة فهى تنطوى على تلك الرقابة التى تأتى بعد الانتهاء من أداء مرحلة لعمل ما يتم فى مراحل متتامة وذلك بفرض تقييم نتائج هذه المرحلة واتخاذ قرار بالانتقال الى المرحلة التالية من عدمه . أما النوع الأخير من الرقابة فهو الذى ينتظر انتهاء العمل بالكامل ( بجميع مراحله ) ثم يبدأ فى قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير واتخاذ الاجراءات التصحيحية . والواقع أن هذه الانواع الثلاثة يمكن استخدامها فى الادارة الاستراتيجية .

فالرقابة التوجيهية هى تلك النوع الذى يستخدم بصورة كبيرة خلال مرحلة وضع التخطيط الاستراتيجى للمنظمة . كذلك فإن هذه الرقابة تستخدم عند وضع الاختيار الاستراتيجى موضع التنفيذ لتحديد واكتشاف أى تغيير يحدث فى البيئة الخاصة بالمنظمة ، وفى متابعة الجوانب الحيرة والرئيسية فى أنشطة المنظمة والتى تتعلق بهذا الاختيار . فاذا اكتشفت الادارة أى تغيير فى جوانب المنظمة أو البيئة فانها تقوم بالتعديل فى اختياراتها الاستراتيجية حتى يمكن استيعاب ومراجعة هذا التغيير .

والرقابة الخاصة بالمراقبة أو عدم المراقبة هى شكل رقابى يستخدم عادة

فى بعض المراحل الوسيطة اثناء قيام المنظمة باختيار وتنفيذ استراتيجياتها . فمثلاً كل الابتكار الجديدة لابد من اخضاعها لتقييم بواسطة الادارة فبا أن توافق على تمويلها من مجرد أفكار الى منتجات جديدة : كذلك فان النماذج الأولية لتصميم المنتج لابد وأن تخضع لتقييم ورقابة الادارة قبل أن تعطى هذه الادارة موافقتها النهائية على وضعها موضع التنفيذ . وأيضاً فان نتائج اختبارات الاسواق للمنتج الجديد لابد وأن تقيم وتراقب بواسطة الادارة قبل أن توافق على تحديد حجم المخصصات الترويجية اللازمة لترويج المنتج بالاسواق .

كذلك فان الشكل الأخير من الرقابة والذي يحدث بعد الانتهاء من اداء الأعمال المطلوبة يستخدم فى الادارة الاستراتيجية وذلك بغرض تقييم مستوى الاداء فى الفترات الماضية . فمثلاً قد تستخدم نتائج المبيعات كمؤشر على درجة فعالية الحملة الاعلانية عقب الانتهاء منها . كذلك فان قوائم الدخل التى تعدها المنظمة تعد شكلاً من اشكال هذه الرقابة ، حيث أن هذه القوائم تعد مؤشراً لدرجة فعالية الاداء المالى للمنظمة فى الفترات التى تعد عنها هذه القوائم .

ب - المقاييس الكمية والنوعية : إن أحد المشاكل الرئيسية فى الرقابة هى مشكلة خلق درجة توازن معقولة بين الكم والجودة . وتأتى هذه المشكلة من كون أن كل منهما يمكن أن يأتى على حساب الآخر. فمن المعروف أن حجم الاداء قد يزداد على حساب الجودة ، أو أن الجودة قد تأتى على حساب حجم الاداء . كذلك فان المشكلة تجد جذورها فى أن الادارة لاتواجه عادة مشاكل فى عملية القياس عند استخدامها لمعايير الاداء الكمية . فمن السهل على الادارة أن تقوم بقياس عدد الوحدات المنتجة ، أو عدد الوحدات المباعة ، أو قيمة المبيعات بالجنيهات ..... الخ . أما المقاييس المرتبطة بالجودة فهى صعبة القياس لانها تتطلب أحياناً على بعض جوانب الحكم الشخصى ، والتفضيلات الشخصية غير الموضوعية . فمن المؤشرات الخاصة بالجودة درجة استخدام المنتج بسهولة ويسر ، أو قوة تحمل المنتج أو درجة الاعتماد عليه ( Kotler, 1985 ) ومثل هذه الجوانب قد لايسطيع المستهلك أن يحددها بدرجة عالية من الدقة بل قد يستخدم

السعر كمؤشر لهذه الجوانب الخاصة بالجودة . وبصفة عامة هناك خلافاً حول ما يمثل الجودة الجيدة لعدد من المنتجات فى الاسواق . ولهذا السبب فان الادارة عادة ما تركز على قياس الجوانب الكمية فى الاداء واستخدام المعايير الكمية فى الرقابة . ولكن على الرغم من ذلك فان على الادارة أن تدرك أن إهمال جوانب الجودة يعد أمراً خطيراً فهي لابد وأن تعمل على قياس بعض هذه الجوانب على الرغم من صعوبة قياسها .

جـ - المراجعة الاستراتيجية : لقد أصبحت المراجعة الاستراتيجية أحد الوسائل المستخدمة بكثرة لقياس اداء المنظمة ككل ، أو لقياس الاداء فى بعض وحداتها . ومثل هذه المراجعة الاستراتيجية قد تطلب بواسطة الادارة العليا للمنظمة ، أو قد تطلب بواسطة لجان المراجعة ، أو بواسطة المديرين الوظيفيين . وتشمل المراجعة الاستراتيجية فى الاستعانة بمجموعة استشارية والتي تتولى القيام بعملية التقييم فى المجالات الآتية :

(١) درجة فعالية المنظمة فى علاقتها بالمجتمع . ويتضمن ذلك فعالية المنظمة فى الوفاء بمسئولياتها الاجتماعية ، ودرجة استجابتها لحاجات المستهلكين ، والصورة الذهنية الجماهيرية التى توجد للمنظمة فى أذهان الجماهير .

(٢) فعالية العلاقات التى توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة للمنظمة . ويشمل ذلك تقييم لكل من درجة التعاون أو التعارض بين الوحدات التنظيمية الوظيفية ، وكذلك تقييم لدرجة فعالية الاتصالات فيما بينها .

(٣) درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة فى تحقيق رسالة المنظمة واهدافها .

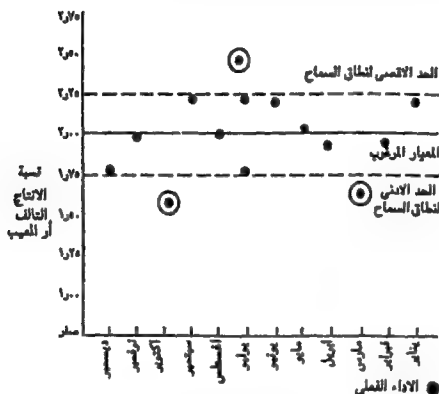
(٤) ما تتمتع به المنظمة من جوانب القوة ، وما تتصف به من جوانب ضعف وذلك بالمقارنة بالمنظمات الأخرى التى تعمل فى نفس الصناعة ، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة بجوانب القوة ، وللتغلب على جوانب الضعف .

٣ - مقارنة الأداء بالمعايير : إن الخطوة الثالثة فى الرقابة هى مقارنة الاداء الفعلى بالمعايير المستهدفة من وراء الاداء . وطبيعة الحال فانه امرأ غير واقعي أن تتوقع الادارة أنه فى كل الحالات سوف تتطابق نتائج قياس الاداء الحالى مع المعايير الموضوعة . ولكن من الناحية العملية فانه من الافضل للادارة أن تحدد مدى مقبولا يختلف فيه الاداء الفعلى عن المعايير المستهدفة . ومن هنا فان عملية المقارنة تتطلب من الادارة أن تحدد ذلك النطاق أو المدى الذى يمكن أن يقع فيه الاداء مخالفا للمعايير المستهدفة ولكنه يكون مقبولا . وعادة ما يطلق على هذا النطاق اسم نطاق السماح . كذلك ينهى أن تحدد الادارة موقفا من نتائج الاداء التى تزيد عن مستوى المعايير الموضوعة حيث أن هذا الموقف قد يكون صحيحا فى بعض الحالات وقد لا يكون كذلك فى مواقف أخرى .

أ - تحديد نطاق السماح : ينهى على الادارة أن تحدد ذلك النطاق الذى يمكن أن تسمح فيه للاداء الفعلى بالانحراف عن المعايير الموضوعة . ويعبر الشكل رقم (٨-١) عن نطاق السماح الذى تستخدمه إحدى المنظمات التى تقوم بإنتاج بعض الملابس الجاهزة . فوفقاً لخبرة الادارة السابقة فان معيار الانتاج المعيب لا بد وأن يكون ٢٪ من الانتاج مع وجود نطاق سماح مقداره ٢٥ ٪ من المعيار سواء بالزيادة أو النقص . ومعنى ذلك أنه اذا كان حجم الانتاج المعيب يزيد عن ٢٥٪ أو يقل عن ٢٥٪ فان هناك مشكلة معينة ينهى العمل على حلها ، أما اذا كان حجم الانتاج المعيب متراوحاً بين ٢٥ - ١٧٥٪ فانه يعد حجماً مقبولا .

والواقع أنه مع توافر الحاسبات الالية فان المنظمة يمكن أن تحدد عدد لانتهائى من المعايير مع وضع نطاق سماح لكل معيار بالزيادة والنقص ، ومع امكانية اكتشاف الانحرافات عن هذا النطاق بصورة سريعة ودقيقة . ولكن على الرغم من أن كثرة المعايير التفصيلية امرأ ممكناً فى ظل استخدام الحاسبات الا أن ذلك ليس هدف عملية الرقابة الاستراتيجية . فكما قلنا سابقاً لا بد وأن تكون المعلومات معروضة بطريقة ملخصة على رجال الادارة ، كما أنها لا بد وأن تتعلق فقط بجوانب العمل الهامة ، وأن تركز

على تلك الانحرافات ذات الدلالة المعنوية للإدارة عن وجود بعض المشاكل الجسيمة والهامة والتي يتبقى عليها أن تتدخل لحلها .



شكل رقم (٨-١) يوضح مفهوم نطاق السماح واستخدامه في الرقابة الاستراتيجية .

ب - تجاوز الاداء للمعايير : إن الإدارة الجيدة هي التي لا تأخذ زيادة معدلات الاداء الفعلي عن المعايير الموضوعة على أنها شيء جيد في كل الأحوال . فتجاوز الاداء للمعايير قد يعبر عن وجود بعض المشاكل . فمثلاً زيادة مقدار المبيعات عن المعايير الموضوعة لها قد يعنى نفاذ المخزون من المنتجات النهائية وعدم قدرة المنظمة على تلبية بعض الطلبات في المستقبل . كذلك فإن انخفاض قيمة التالف أو الانتاج المعيب قد تعنى أن إدارة الانتاج تميد تشغيل المنتجات المعيبة مما يؤثر على التكلفة . ومن هنا فإن الإدارة الجيدة هي التي تحاول أن تعرف الأسباب وراء زيادة الاداء الفعلي عن المعايير المستهدفة .

٤ - اتخاذ الاجراءات التصحيحية : إن الخطوة الأخيرة في

عملية الرقابة هي قيام الادارة ببعض التصرفات التي تؤدي الى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الاداء الفعلى والمعايير الموضوعية . وقد تتضمن هذه التصرفات القيام بتعديل المعايير ، أو القيام بتعديل الاستراتيجيات ، أو عدم القيام بأى تصرف على الاطلاق . والواقع أن هذه الخطوة تنطوى على مرحلتين وهما تحديد أسباب الانحرافات ، ثم القيام بالتصرف الملائم لعلاج الانحرافات .

أ - تحديد أسباب الانحرافات : عندما توجد انحرافات مؤثرة بين مستويات الاداء الفعلى ، والمعايير فان الادارة يمكن أن ترجع هذه الانحرافات الى بعض الأسباب . ومن الأسباب التي تؤدي الى وجود الانحرافات تلك الأخطاء التي تقع أثناء وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ . فالحظ أن تنفيذ الاستراتيجية يؤدي الى ظهور بعض الانحرافات . كذلك فقد يكون السبب وراء هذه الانحرافات قيام الناس ببعض التصرفات غير المتوقعة والتي أدت الى وجود مشاكل أمام وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ . وبصفة عامة فان التغييرات المفاجئة والتي تحدث في بيئة المنظمة يمكن أن تؤدي الى مشكلات في التنفيذ لاستراتيجياتها ومن ثم ظهور الانحرافات في الاداء عن المعايير المستهدفة .

وهناك عدد من الأسئلة التي يمكن للادارة أن تهيب عليها حتى تحدد تلك الأسباب التي أدت الى ظهور انحرافات في الاداء عن المعايير الموضوعية وتشمل هذه الأسئلة ما يلي :

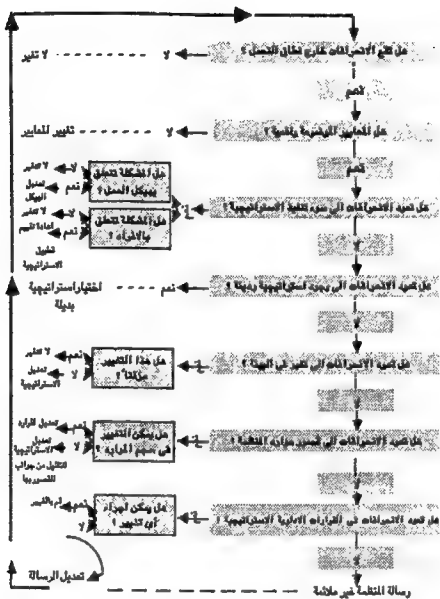
- (١) هل تعد الأسباب التي أدت الى ظهور الانحرافات أسباباً داخلية أم خارجية ؟
- (٢) هل هذه الأسباب أسباب فجائية أو كان من المفروض التنبؤ بها مقدماً ؟
- (٣) هل سوف توجد هذه الأسباب بصورة مستمرة أم بصورة مؤقتة ؟
- (٤) هل تعد الاستراتيجيات الحالية ملائمة في ظل أسباب الانحرافات الحالية ؟
- (٥) هل يرجع لدى المنظمة قدرة على التعامل مع هذه الأسباب التي أدت الى ظهور هذه الانحرافات ؟

ويعبر الشكل رقم (٨-٢) عن نموذج لتحديد أسباب الانحرافات والذي يتضمن الأسئلة السابقة وبعض الأسئلة الأخرى . والواقع أنه كلما كانت الأسباب فجائية ومؤقتة فإن المنظمة قد لا تقوم بأية إجراء تصحيحي . أما إذا كان الانحراف يعود الى بعض الأسباب الدائمة والمتوقعة فإن المنظمة عليها أن تقوم باتخاذ الاجراء التصحيحي المناسب .

ب - الاجراءات التصحيحية : إن تلك الاستراتيجيات التي لا تستطيع أن تحقق المعايير المطلوب الوصول اليها بواسطة المنظمة تؤدي الى استشارة نوعين من الاستجابة . وأكثر اشكال الاستجابة التنظيمية لهذه الحالة هو قيام المنظمة بتعديل الاستراتيجية التي لتحقيق المعايير المطلوبة . ومثل هذا التعديل قد يتراوح بين زيادة درجة جردة الاستراتيجية وبين استبدالها كاملاً باستراتيجية أخرى . أما التصرف الثاني للمنظمة فهو قيامها بالتعديل في المعايير المطلوبة . فمن المحتمل جداً عند استخدام استراتيجيات جديدة أن توضع المعايير المرتبطة بها بصورة اكبر بكثير من قدرات المنظمة أو من قدرات بعض الافراد في المنظمة .

ولابد للمنظمة أن تقوم بتقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي المستخدم بصورة دورية . وعادة ما تنطوي عملية تقييم هذه العلاقة على الاجابة على سؤال رئيس وهو « هل تعمل المعايير المستخدمة في النظام الرقابي على تحقيق المنظمة لرسالتها ؟ » . ومعنى ذلك أن الاداء الحالي قد يتماثل مع المعايير الموضوعة ولكنه لايسهم في تحقيق رسالة المنظمة . فمن المهم اذن أن تقوم المنظمة دورياً بالتأكد من أن تحقيق المعايير يعنى قدرة المنظمة على انجاز رسالتها .

والواقع أن التقييم والرقابة على الاختيارات الاستراتيجية هي عملية تؤدي الى جعل نشاط الادارة الاستراتيجية يندرج كونه في صورة دائرة مغلقة . فوجود الانحرافات المؤثرة بين الاداء والمعايير قد تتطلب عودة الادارة الخاصة بالمنظمة الى فحص رسالتها الأساسية ، وإلى فحص علاقة المنظمة بالبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل في ظلها ، وإلى تحديد جوانب القوة والضعف ، أو تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ، أو فحص عملية الاختيار الاستراتيجي ، أو وضع الاستراتيجيات موضع التطبيق .



شكل رقم ( ٨-٢ ) يوضح تحديد أسباب وجود انحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة .

المصدر : Thomas,J.G., Strategic Management , 1988 , P. 345

## تعدد الادارة العليا فى استخدام مفهوم الرقابة الاستراتيجية :

على الرغم من أن مفهوم الرقابة الاستراتيجية هو جزء هام جداً من الادارة الاستراتيجية ككل فان هناك بعض رجال الادارة العليا الذين يترددون فى استخدام هذا المفهوم . ويعود هذا التردد الى عدد من الأسباب والتي من أهمها ما يلى ( Hodgetts and Wortman , 1980 ) :

(١) عدم إدراك رجال الادارة العليا لأهمية مفهوم الرقابة والمتابعة الاستراتيجية .

(٢) عدم توافر الوقت اللازم لدى رجال الادارة العليا للقيام بالتحليل الطويل الأجل والذي يستخدم مفهوم الرقابة الاستراتيجية .

(٣) عدم إدراك رجال الادارة العليا أن الاداء فى الأجل القصير لا يتساوى فى أهميته مع الاداء فى الأجل الطويل .

(٤) عدم تقييم رجال الادارة العليا على أساس أدائهم فى الأجل الطويل ، والاكتفاء بتقييمهم على أساس نتائج الاداء فى الاجل القصير .

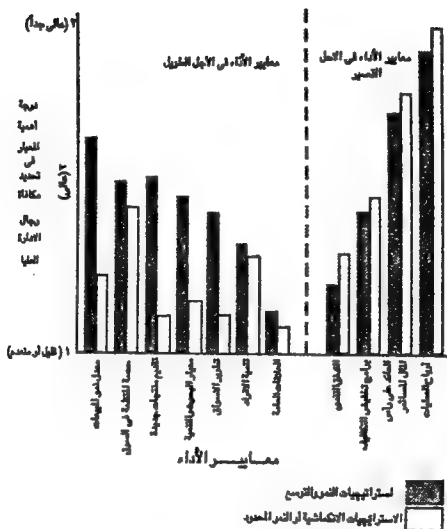
والواقع أن السببان الاخيران لعدم قيام الادارة العليا بالرقابة الاستراتيجية هي أكثر الأسباب انتشاراً ، ولذا فهما يستحقان مزيداً من المناقشة . فرجال الادارة العليا يمكنهم أن يجادلوا بأن نتائج الاداء فى الأجل القصير أكثر أهمية من النتائج الخاصة بالاداء ، والتي لا تتحقق الا فى الأجل الطويل . فهم ينظرون الى أن الاداء الجيد فى الاجل القصير هو الأساس الذى يضمن للمنظمة استمرارها فى الاجل الطويل . وعلى الرغم من أن احداً لا يمكن أن يجادل بأن الاداء الجيد للمنظمة فى الأجل القصير هو شرط لاستمرار المنظمة الا أن هذا الاستمرار والبقاء يتطلب أيضاً إعطاء جزءاً من اهتمام الادارة بالاستراتيجيات ذات الأجل الطويل . ويزداد أهمية العناية بالاداء فى الأجل الطويل عندما تعمل المنظمة فى ظل بيئة تتصف بعدم

الثبات فالمنظمة في هذه الحالة عليها أن تتنبأ بالتغيرات المحتملة حدوثها في البيئة والعمل على الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات من خلال وضع بعض الاستراتيجيات .

أما فيما يتعلق بالسبب الرابع لعدم قيام الادارة العليا بتطبيق مفهوم الرقابة الاستراتيجية فانه يمكن القول بأن عدم القيام بتقييم رجال الادارة العليا على أساس ما يحقوه من نتائج في الأجل الطويل لا يعطى حافزاً لهم على القيام باستخدام مفهوم الرقابة الاستراتيجية . وما يدعو الى عدم تقييم رجال الادارة العليا على أساس نتائج الأداء في الاجل الطويل وجودهم في تلك المنظمات التي تطرح أسهم ملكيتها للجمهور في سوق الأوراق المالية . ففي ظل ذلك الوضع فان سعر الأسهم ، وكذلك الصورة الذهنية ( الانطباع ) للمنظمة يتأثران الى حد كبير بنتائج اداء المنظمة في الاجل القصير وليس بنتائج الاداء في الاجل الطويل . ولهذا السبب فان رجال الادارة العليا لهذه المنظمات لا يكون لديهم الحافز الكافي للدخول في نشاط الاستثمار الطويل الأجل ونشاط التخطيط الاستراتيجي . فمن المعروف أن قيام الادارة العليا بنشاط التخطيط الاستراتيجي . والاستثمار الطويل الأجل يؤدي الى زيادة الأموال المنفقة على البحوث والتطوير ، وعلى اكتشاف منتجات جديدة ، وعلى الحاجة الى الاستثمار في أصول ثابتة جديدة مثل القيام بشراء طاقة آلية جديدة ، أو بناء بعض الأبنية الجديدة ، ومثل ذلك يؤدي في النهاية الى تخفيض معدل العائد على رأس المال المستثمر ، وكذلك انخفاض التدفقات النقدية الداخلة في الأجل القصير ( Sethi and Namiki , 1987 ) .

وتدل أحد الدراسات الحديثة على أن المكافآت التي يتم صرفها لرجال الادارة العليا ترتبط بنتائج الاداء في الأجل القصير اذا كانت المنظمة تتبع أحد الاستراتيجيات الانكماشية أو التوسع المحدود ، أما اذا كانت المنظمة تتبع أحد استراتيجيات النمو والتوسع السريع فان نظام مكافأة رجال الادارة العليا يكون مرتبطاً بنتائج الاداء التي تتحقق في الاجل الطويل . ومعنى ذلك أن نظام مكافأة رجال الادارة العليا يتوقف على طبيعة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمات التي يعملون بها ( Gupta and Govindarajan , 1984 ) .

ويجوز الشكل رقم (٨-٣) عن توقف نظام المكافآت لرجال الإدارة العليا على معايير الأداء القصيرة أو الطويلة الأجل والتي تتحدد أساساً وفقاً لنوع الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة .



شكل رقم (٨-٣) يوضح علاقة مكافآت رجال الإدارة العليا بمعايير الأداء في الأجل القصير والأجل الطويل .

ويقترح بعض الكتاب مجموعة من التوصيات الهامة والتي يمكن أن تجعل من الممكن للإدارة العليا أن تستخدم مفهوم الرقابة الاستراتيجية ، وأن يكون هذا الاستخدام لهذا المفهوم استخداماً خلاقاً . ومن أهم هذه التوصيات مايلي ( Lorange , Morton , and Ghoshal , 1986 ) :

(١) استخدام مفهوم فريق الرقابة الاستراتيجية وذلك عن طريق تكوين فريق من الإداريين والذين يمثلون الأجزاء المختلفة في التنظيم . ويكون الوضع الأمثل لهذا الفريق عندما يحدث تكامل بينه وبين ذلك الفريق المسئول عن إعداد التخطيط الاستراتيجي للمنظمة . وينصح الكتاب بأن يكون تكوين هذا الفريق غير مرتبط بالهيكل الرسمي للتنظيم ولكن يمكن اختيار الأفراد ذوي الرؤيا المتجددة بصرف النظر عن الهيراركية الرسمية للسلطة داخل المنظمة . كذلك ينصح بأن يتم تعديل هذا الفريق عبر الاوقات المختلفة حتى يمكن الحصول على دم جديدة وأفكار جديدة وبذلك لا تتعرض المنظمة لحالة الجمود والركود الفكرى .

(٢) ينبغي أن تشارك الإدارة العليا في وضع تفسير لبعض مؤشرات الاداء الأساسية والتي تعبر عن حالة نجاح المنظمة ، وكذلك في تحديد كيفية متابعة هذه المؤشرات متابعة لصيقة ومستمرة .

(٣) أن تركز الرقابة الاستراتيجية على نقاط الاختناقات في تلك المعايير التي تعبر عن نجاح المنظمة والتي تعد حرجة في نجاح المنظمة ، وكذلك على أى تغيير محتمل في هذه المعايير عبر الزمن .

(٤) أن يتصف النظام الرقابى الاستراتيجى بدرجة عالية من المرونة .

### الرقابة الاستراتيجية ودرجة الإعتمادية الهيئية :

بعد أن عرضنا لعملية الرقابة والتقييم الاستراتيجى في الجزء السابق فاننا لاهد وأن تنتقل الى مناقشة بعض نظم الرقابة الاستراتيجية في المواقف المختلفة . والواقع أن البيئة التي تعمل فيها المنظمة هي أهم محدد لطبيعة

الاستراتيجيات التي تأخذ بها المنظمة ، كما أنها أهم محدد لتحديد درجة ملائمة هذه الاستراتيجيات للمنظمة . وبغرض تبسيط عرض تأثير عامل البيئة على النظام الخاص بالرقابة الاستراتيجية فاننا سوف نقوم بتقسيم هذه البيئة الى نوعين أساسيين . النوع الاول هو تلك البيئة التي تتصف بالاستقرار النسبي ، وهي تلك التي يمكن التنبؤ بأي تغييرات محتملة بها بدرجة صحة عالية . أما النوع الثاني فهو تلك البيئة الديناميكية والمتطورة بصورة سريعة ومفاجئة ، والتي يصعب معها التنبؤ بأي تغييرات يمكن أن تحدث فيها بدرجة صحة عالية .

والمنظمات التي تعمل في ظل النوع الاول من البيئة تستخدم نظاماً للرقابة الاستراتيجية والذي يهدف أساساً الى الحفاظ على اتجاه المنظمة الحالي وتطويره أولاً بأول عندما يحدث أى تغيير في البيئة . أما تلك المنظمات التي تعمل في ظل بيئة من النوع الثاني فانها عادة ما تستخدم نظاماً للرقابة الاستراتيجية يسمح لها بالتغيرات المفاجئة في استراتيجياتها واتجاهاتها عندما يحدث تغييرات مفاجئة وغير متوقعة في البيئة ذاتها .  
دعنا الآن ننظر الى هذين النظامين للرقابة الاستراتيجية .

## ١ - الرقابة الاستراتيجية الدافعة :

إن نظام الرقابة الاستراتيجية في المنظمات التي تعمل في ظل بيئة تتصف بالاستقرار النسبي وبقدرة المنظمة على التنبؤ بأي تغيير فيها بدرجة عالية من الصحة عادة ما يحاول أن يحافظ على القوة الدافعة للاستراتيجية الخاصة بالمنظمة . والجوهر الأساسي لهذا النظام الرقابي هو اعادة التأكيد بأن الافتراضات الاساسية والخاصة بالبيئة والتي بنيت عليها الاستراتيجية لا تزال اقتراضات ذات درجة عالية من الصدق والصحة رغم الاختلافات البسيطة التي قد حدثت بالفعل في البيئة . وأي استراتيجية جديدة اذا حدث تعديل بسيط في البيئة لن تكون اكبر من مجرد تعديلات بسيطة في الاستراتيجية الحالية . ومعنى ذلك أن أى استراتيجية جديدة سوف تكون مجرد امتداد طبيعي للاستراتيجية الحالية . ويكون دور الافراد الذين يتولون القيام بالرقابة الاستراتيجية في مثل هذه الحالة هو تمكين المنظمة من

تعديل استراتيجياتها تعديلًا محدوداً بحيث يتم المحافظة على القوة الدافعة للاستراتيجية الحالية وأيضاً تأثير هذه القوة على أداء الأفراد العاملين بالمنظمة. ومن الأساليب التي تستخدم في ظل هذا النظام الرقابي ما يلي :

(١) تحديد مراكز المسئولية الرقابية .

(ب) تحديد تلك المعايير المخرجة والمؤثرة على نجاح المنظمة والتي تركز عليها الرقابة الاستراتيجية .

(ج) مقارنة الاستراتيجية المستخدمة باستراتيجية ذات طابع عام Generic أو بعض المعايير .

(١) تحديد مراكز المسئولية الرقابية : إن استخدام مفهوم مراكز المسئولية الرقابية هو الذي يسمح للمنظمة أن تراقب عملها الحالي من خلال مقارنة الأداء الفعلي بمجموعة من المعايير . ومن أهم مراكز المسئولية الرقابية استخدام مراكز التكاليف Cost centers ، ومراكز الإيرادات ، ومراكز الربحية ، ومراكز الاستثمار . ومراكز التكاليف ما هي إلا مراكز مسئولية والتي يكون الإداريون فيها مسئولين عن الرقابة على تكلفة المدخلات . فمثلاً مراكز التكاليف الصناعية ، ومراكز تكلفة الشراء تعد من مراكز التكلفة . وتعد هذه المراكز مسئولة عن الرقابة على تكاليف مدخلات الانتاج المختلفة سواء تعلق ذلك بأمر العمالة ، أو أمر المواد الأولية . والمفتاح الرئيسي في نجاح استخدام فكرة مراكز التكلفة هو أن يكون للإداريين العاملين بهذه المراكز القدرة على رقابة التكلفة والتحكم فيها . فمثلاً لا يمكن استخدام فكرة هذه المراكز في حالة التعامل مع التكاليف غير المباشرة ، أو التكلفة الثابتة حيث أن الإداري في هذه الحالة لا يملك السلطة أو القدرة على التحكم والسيطرة على هذه التكاليف .

أما مراكز العائد Return Centers فهي فكرة تقوم أساساً على الرقابة والسيطرة على المخرجات التي يتم تقديمها بواسطة الإدارة التي يشرف عليها الإداري والتي عادة ما تكون في شكل عائد نقدي . ولهذا فإن مثل هذه المراكز عادة ما تستخدم مع إدارة المبيعات في المنظمة حيث أن هذه الإدارة

هى التى تولد اكبر قدر من العائد المنتظم والمستمر لها . أما مراكز الربح Profit centers فهى مراكز تقوم أساساً على الرقابة على كل من التكاليف والعائد أو الفرق بينهما وهو الربح . وسبب ظهور هذه المراكز الرقابية هو أن كل من نظامى التكلفة أو مراكز الإيرادات تعاني من مشكلة أساسية وهى تركيز الادارى على الجانب الخاص بالرقابة مع إهمال الجانب الآخر . فمثلاً قد يركز مدير الانتاج على عنصر التكاليف ( موضع الرقابة فى هذه المراكز ) مع إهمال قدرة المنظمة على توليد إيرادات من وراء مخرجاته . وبالمثل فإن مدير المبيعات ( كمركز رقابى على الإيرادات ) قد يركز على توليد اكبر قدر من المبيعات مع عدم الاهتمام مطلقاً بالتكلفة الخاصة بهذه المبيعات . ووجود مراكز الرقابة على الربحية هى التى تتغذى مثل هذه المشكلات لأنها تراعى جانبي التكلفة والإيرادات معاً .

وصلية تحديد الارباح لأحد الوحدات الاستراتيجية التابعة لمنظمة تعمل فى عدد من مبادىن الأعمال المتنوعة ليست عملية سهلة . خذ مثلاً إذا كانت أحد الوحدات الاستراتيجية التابعة للمنظمة تعمل فى مجال انتاج مستلزمات الانتاج اللازمة لوحدة استراتيجية أخرى تابعة للمنظمة ، وكانت هذه الوحدة تقوم ببيع هذه المستلزمات عند سعر أعلى من أسعار السوق فهل ينبغي على الوحدة التى تحتاج الى هذه المستلزمات أن تشتري من السوق ( ذو السعر الأقل ) أم عليها أن تشتري من الوحدة التابعة للمنظمة ككل ؟ وإذا قامت الوحدة بشراء مستلزمات الانتاج من الوحدة الأخرى فإن ذلك يعنى تضخم ربح الوحدة المنتجة لمستلزمات الانتاج على حساب زيادة التكاليف فى الوحدة الأخرى . وبالمثل فإن هناك عدداً من المشاكل الأخرى عند استخدام مفهوم مراكز الربحية على مستوى الوحدات التى تعمل جميعها تحت منظمة واحدة . ولهذا السبب فإن هناك نوعاً رابعاً من مراكز الرقابة يتم استخدامه فى تلك المنظمات والتى تصنف بوجود عدد كبير من الوحدات الاستراتيجية التابعة لها والتى تعمل كل منها فى مجال مختلف . ويطلق على هذه المراكز الرقابية اسم مراكز الاستثمار Investment Center . ومثل هذه المراكز تأخذ فى حساباتها حجم تلك الاصول اللازمة لتوليد قدرأ معيناً من الارباح . فمثل هذه المراكز لا تهتم فقط بمقدار الارباح

ولكنها تأخذ في الحسبان أيضاً مقدار وحجم الاستثمارات اللازمة لتوليد هذه الأرباح. فمثلاً لتحقيق ربحاً مقداره ٥ مليون جنيه باستخدام حجم استثمارات مقداره ١٠ مليون جنيه يعد أفضل من تحقيق نفس مقدار الربح باستثمارات مقداره ١٠ مليون جنيه . وبصفة عامة فإن هذه المراكز أذن تهتم بقياس معدل العائد على رأس المال المستثمر . وبصفة عامة فإن المنظمات التي تتصف باستخدام مفهوم اللامركزية في اتخاذ القرارات الاستثمارية عادة ما تستخدم هذه المراكز الرقابية ( Anthony and Dearden , 1980 ) .

ولابد وأن تتوافر أمام مراكز الاستثمار كل البيانات المالية اللازمة لحساب معدل العائد على رأس المال المستثمر وذلك فيما يتعلق بكل مركز على حدة . وفي هذا الصدد فإن البيانات المالية الاجمالية والتي توجد في القوائم المالية الخاصة بالمنظمة لاتصلح للاستخدام في ظل هذه المراكز . والواقع أن توافر البيانات التفصيلية بكل مركز استثماري لاتعد مشكلة أساسية ، ولكن المشكلة الحقيقية التي تواجه استخدام فكرة هذه المراكز هي كيف يمكن للإداري أن يحدد قيمة الأصول اللازمة لتوليد قدر محدد من الأرباح . فعلى سبيل المثال كيف يمكن تحديد قيمة الأصول النقدية أو الأروان المالية كأصل خاص بكل مركز استثماري على حدة ؟ كذلك كيف يمكن تقييم المعدات الإنتاجية والتي استخدمت في توليد عائد محدد لكل مركز استثماري ؟ وتعود المشكلة الخاصة بالتقييم الى تعدد الطرق التي يمكن استخدامها في تقييم الأصول . فهناك مثلاً طريقة اجمالية القيمة الدفترية ، وطريقة صافى القيمة الدفترية للأصول ، وتكلفة الأحلال ، والقيمة الاقتصادية . كذلك فإن مشكلة وجود بعض الأصول التي تم شراؤها في الماضي ، وبعضها الذي تم شراؤه حديثاً يؤدي الى مشاكل في تحديد قيمة هذه الأصول بين المراكز الاستثمارية المختلفة .

وكما هو واضح من المناقشة السابقة هناك عدد من الطرق التي تستخدم تحت مفهوم مراكز المسؤولية الرقابية وأن كل منها يعاني من وجود بعض المشكلات الخاصة بالرقابة . ولا يعني وجود هذه المشكلات إن أياً منها غير دقيق في العملية الرقابية ولكنها تعني ضرورة أن تؤخذ القرارات

التصحيحية كجزء من العملية الرقابية بعدر شديد . كذلك فان وجود هذه المشكلات تفرض على ادارة المنظمة أن تقارن بين هذه الطرق لكي تختار انسبها في ظل الظروف التي تعمل بها المنظمة .

(ب) تحديد عوامل النجاح الرئيسية : إن كل انزاع مراكز المسؤولية الرقابية التي تعرضنا لها في الجزء السابق نقل لخط الرقابة بعد الانتهاء من اداء العمل بالكامل والذي سبق التعرض له من قبل . فمثل هذه المراكز تتولى القيام بالرقابة بعد حدوث التكاليف ، أو بعد الحصول على العائد ، أو حتى بعد القيام بالاستثمار . أما طريقة تحديد عوامل النجاح فهي تعد من الطرق الخاصة بنمط الرقابة التوجيهية . فهذه الطريقة تقوم باختيار وفحص عوامل النجاح للاستراتيجية المستخدمة ، وتحديد ما اذا كانت الاستراتيجية المستخدمة حالياً لاتزال استراتيجية جيدة من عدمه بناءً على هذه العوامل . وهذا الشكل من اشكال الرقابة يمكن أن يختم كمؤشر مبكر للإدارة تنفيذ منه في تعديل الاستراتيجية المستخدمة .

والواقع أن عوامل النجاح الرئيسية Key Success Factors ما هي الا تلك المتغيرات سواء كانت فعلية أو محتملة والتي تعتقد الادارة بأنها ذات تأثير مباشر وقوى على نجاح استراتيجية المنظمة من عدمه . وبالنسبة لمنظمات الاعمال فان هناك مجموعتان أساسيتان من هذه المتغيرات . وتشمل المجموعة الاولى تلك العوامل أو المتغيرات المرتبطة بدرجة جاذبية النشاط . ومثل هذه المتغيرات ولاشك تؤثر على احتمالات معدلات النمو ومستويات المخرجات للمنظمة ، ودرجة ربحية قطاع الاعمال ، ودرجة المنافسة في كل قطاع من قطاعات الأعمال . أما المجموعة الثانية فهي تشمل تلك المتغيرات أو العوامل المرتبطة بتناخ الاعمال بصفة عامة . وتشمل هذه المجموعة بعض العوامل مثل عدد المنظمات المنافسة في السوق ، ودرجة شدة المنافسة في قطاع الاعمال ، والطاقة الخاصة بالصناعة التي تعمل بها المنظمة .

ومن الاسئلة الرئيسية التي ينبغي أن نجيب عليها الادارة التي تأخذ بهذا الشكل الرقابي ما يلي :

(١١) هل قام المنافس بتغيير استراتيجياته بناءً على التصرف ( أو التصرفات ) التي قامت به المنظمة ؟ أو بناءً على تصرفات بعض المنافسين الآخرين ، أو حتى بناءً على تصرفات بعض المنظمات الأخرى والذين يعملون في صناعة ترتبط بالصناعة التي تعمل بها المنظمة ؟

(١٢) كيف يستجيب المنافس لأي تعديل تقوم به المنظمة فيما يتعلق بمنتجاتها ، أو أعلاتها ، أو قنوات التوزيع الخاصة بها ؟

(١٣) هل توجد بعض التغييرات والتطورات التكنولوجية والتي يمكن أن تؤدي إلى تعديل كبير في ممارسة الأعمال داخل الصناعة التي تعمل بها المنظمة ؟

(١٤) هل توجد بعض الجماعات الخارجية مثل الحكومة ، أو حملة الاسم ، أو المبادرات العمال ، أو اية أحداث على المستوى الدولي والتي تتصرف ، أو تتكون بحيث يكون لها تأثير على درجة جاذبية النشاط الذي تعمل به المنظمة ؟ أو على مناخ الاستثمار في النشاط بصفة عامة ؟ وإذا وجدت مثل هذه الجماعات بتأثيرها المختلف فكيف يستجيب المنافسين لها ؟ وكيف ينبغي أن تستجيب المنظمة لها ؟

(ج) الاستراتيجيات ذات الطابع العام : إن أحد المداخل الأخرى للقيام بالرقابة الاستراتيجية التي تهدف إلى الحفاظ على دافعية الاداء في المنظمة كما هو دون تغيير هي مقارنة الاستراتيجية المستخدمة بواسطة المنظمة مع بعض القواعد أو المعايير الخاصة بالصناعة ككل ، أو مع الاستراتيجيات الأخرى المستخدمة في منظمات أخرى توجد في نفس مرحلة النمو الخاصة بالمنظمة . وعادة ما يشار إلى هذه الاستراتيجيات أو القواعد والمعايير تحت اسم الاستراتيجية العامة Generic Strategy . والواقع أن الاستراتيجية العامة قد تستمد من بعض البيانات الواقعية أو التجريبية empirical Data ، أو قد تستمد من بعض التوصيفات الخاصة بالنظريات الاستراتيجية Strategic Theories .

والاستراتيجية العامة التي تبني على أساس البيانات الفعلية تعتمد على وجود قاعدة بيانات أساسية لعدد كبير من الشركات التي تعمل في نفس ميدان الصناعة الخاص . المنظمة والتي يتم تجميعها لعدد من السنوات قد تصل الى اربع أو خمس سنوات . وتكون هذه البيانات تفصيلية ومقسمة وفقاً لطبيعة الاستراتيجيات المستخدمة في هذه المنظمات ودلائل كل استراتيجية بيانات تتعلق ببعض مؤشرات الاداء مثل درجة كثافة الاستثمار ، وحصة السوق للمنظمة ، وجودة المنتجات ، وفعالية العمليات الانتاجية ، والتكاليف المباشرة لكل وحدة منتجة ، ودرجة استخدام أو استغلال الطاقة المتاحة ، ومعدل العائد على رأس المال المستثمر ، وهامش الربح لكل منتج من المنتجات . وتستخدم هذه المعايير الخاصة بالصناعة ككل كأساس لمقارنة نفس المؤشرات الخاصة بالمنظمة بها . ومثل هذا الأسلوب يساعد المنظمة على أن تعرف موقفها بالنسبة للمنافسين لها في نفس الصناعة فيما يتعلق ببعض مؤشرات الاداء . كذلك فإن هذه المقارنة قد تساعد المنظمة على تجنب هذه من بدائل الاختيارات الاستراتيجية والتي يمكن استخدامها في المستقبل .

أما الاستراتيجية العامة التي تستمد من الأساس الخاص بالنظريات الاستراتيجية فهي تمجد جذورها في بعض النظريات الاستراتيجية مثل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ، أو مصفوفة شركة جنرال إلكتريك ، أو مفهوم دورة حياة المنتج . والواقع أن هذه المصفوفات أو مفهوم دورة حياة المنتج تساعد على توضيح بعض القضايا الاستراتيجية الهامة والتي تكون موضعاً للرعاية في المراحل المختلفة التي تمر بها المنظمة .

ومن المهم هنا أن نشير الى أن استخدام مدخل الاستراتيجيات ذات الطابع العام سواء بنيت هذه الاستراتيجيات على أساس بيانات واقعية أو فعلية ، أو بنيت على أساس نظري لا ينفى أن يكون في صورة قواعد جامدة تحكم التصرفات المختلفة للمنظمة في ميدان اعمالها . ولكن هذه الاستراتيجيات تستخدم كمرشد عام فقط للإدارة والتي توضح ملامح المشاكل التي تواجهها المنظمة أثناء تنفيذ اختياراتها الاستراتيجية بصورة

عامة فقط . فلابد لنا أن نؤكد هنا الى أنه لا يوجد ما يسمى بالاستراتيجية العامة الصحيحة والتي ينبغي أن يلتزم بها الاداء التزاماً لصيقاً . فمثل هذه الاستراتيجية العامة إنما تبنى على بعض التعميمات الخاصة بالمنظمات ككل وقد لا تتناسب مثل هذه التعميمات مع منظمة معينها . كذلك فإن اتباع هذا المدخل يعنى اتباع المنظمة لنفس المنهج والمسار الذى تلتزم به المنظمات الأخرى . وذلك يعنى عدم قدرة المنظمة على التجديد والابتكار والوصول الى استراتيجيات جديدة تختلف عن تلك التى تستخدم بواسطة المنظمات الأخرى التى تعمل فى نفس الصناعة . وعدم اتباع المنظمات الأخرى لاستراتيجية معينة لا يعنى بالضرورة عدم استخدامها بواسطة المنظمة إذا رأت ادارة المنظمة أن هناك فائدة كبيرة تعود على المنظمة من وراء اتباع هذه الاستراتيجية .

## ٢ - الرقابة الاستراتيجية الوثابة :

كما قلنا من قبل فإن الرقابة الاستراتيجية الدافعة هى تلك الرقابة التى تناسب المنظمات التى تعمل فى ظل بيئة تتصف بالاستقرار النسبى والقدره على التنبؤ بأى تغيرات محتملة الحدوث بها . وقلنا أيضاً أن أى استراتيجية جديدة تنشأ نتيجة لهذا النوع من الرقابة إنما تكون امتداداً طبيعياً للاستراتيجية الحالية كنوع من رد الفعل لأية تصرفات يقوم بها المنافس للمنظمة . ومن هنا فإن عنصر المنافسة كمعصر أساسى فى البيئة الخارجية للمنظمة يعد هاماً جداً بل أكثر أهمية من العناصر البيئية الأخرى مثل البيئة الاجتماعية ، أو الاقتصادية ، أو السياسية أو التكنولوجية . فمثل هذه العوامل البيئية الأخرى قد تفرض على المنظمة عندما تتغير القيام بتغيير الاستراتيجية المتبعة بالكامل والتحول الى استخدام استراتيجيات أخرى مختلفة ، وليس مجرد تحسين الاستراتيجية الحالية والذى فرضته البيئة التنافسية للمنظمة .

<sup>١</sup> ومن هنا فإن المنظمات التى تتأثر بأى تعديلات أو تغيرات فى البيئة الاقتصادية ، أو الاجتماعية ، أو السياسية ، أو الفنية تجد لزوماً عليها أن تقوم بتغيير جذرى وجوهرى فى طبيعة الاستراتيجيات التى تستخدمها .

وفى ظل ذلك الوضع فإن الرقابة الدافعة لاتصلح للاستخدام ، ولكن تستخدم بدلاً منها الرقابة الوثابة . وحيث أن البيئة تتصف بالتغيير الدائم فإن نظام الرقابة المستخدم لابد وأن يسمح للدائرين أن يغيروا في القواعد الخاصة بالاختيار الاستراتيجى ، وكذلك في قواعد وضع الاستراتيجيات موضع التطبيق بصورة كبيرة . ومثل ذلك لايتحقق الا من خلال اتباع نظام الرقابة الاستراتيجية الوثابة .

والواقع أن نظام الرقابة الدافعة هو نظام قديم العهد ولذلك فإن هناك عدداً من الطرق التى تم تميمتها ومناقشتها بفرض وضع هذا النظام موضع التطبيق . أما نظام الرقابة الاستراتيجية الوثاب فهو نظام يعد حديثاً جداً ولذا فإن طرق هذا النظام لاتزال في مرحلتها الأولية من النمو . ومن الطرق المتبعة فى هذا النظام الرقابى الحديث الطرق التالية :

- (أ) إدارة القضايا الاستراتيجية .
- (ب) تحليل الميدان الاستراتيجى .
- (ج) نمذجة النظم .
- (د) استخدام مفهوم السيناريو .

(أ) إدارة القضايا الاستراتيجية : تتضمن هذه الطريقة أن تقوم الادارة العليا بتحديد عدد محدود جداً من القضايا الاستراتيجية والتى يتم ادارتها على أنها ذات أهمية كبيرة ، وتعد حرجة فى تحقيق أهداف الاداء الخاص بالمنظمة . ويعقب ذلك التحديد قيام الافراد العاملين بالمنظمة بفهم هذه القضايا تفهماً كاملاً ومعرفة اثارها الايجابية والسلبية على الاداء الخاص بالمنظمة . والواقع أن بعض هذه القضايا قد يتم فرضها على المنظمة بواسطة جهة خارجية ( مثل الحكومة ) أو تقوم الادارة العليا بتحديد طواعية .

وفى هذا الاسلوب الرقابى فى توضيح الرؤية أمام المنظمة فيما يتعلق بالتغيرات التى تحدث فى بعض الجوانب البيئية والتى تمثل قضايا عامة وحرجة للمنظمة حتى يمكن تعديل استراتيجيتها المنظمة بما يتماشى مع هذه التغيرات البيئية . ومثل هذا الأسلوب لايجعل المنظمة غير واعية أو مدركة لاهتمام التغيرات التى تحدث فى البيئة وبصفة خاصة تلك التى تتعلق ببعض

الجوانب الهامة لاداء المنظمة . ومثل هذه المعرفة بالبيئة والتغيرات التي تحدث في بعض عناصرها الهامة تجعل من الممكن أن يتوافر لدى رجال الادارة الوقت الكافى للقيام بأى تعديلات فى استراتيجيات المنظمة والتي تتناسب مع هذه التغيرات .

ومن الجوانب الهامة التي تميز هذا الاسلوب عن طرق الرقابة التقليدية ما يلى ( Camillus and Datta , 1984 ) :

(١) أن وسائل الرقابة التقليدية هى طرق رقابية تستخدم فى فترات زمنية محددة ، ولكن طريقة ادارة القضايا الاستراتيجية هى طريقة رقابية مستمرة .

(٢) تسمح طريقة ادارة القضايا الاستراتيجية باكتشاف بعض القضايا الهامة للمنظمة وهى فى مهبدا وقبل أن تتحول الى أزمات لايمكن التعامل معها ، أو التعامل معها عند تكلفة مرتفعة .

(٣) ترتبط القضايا الاستراتيجية بالبيئة الخارجية والداخلية على العكس من نظم الرقابة التقليدية والتي ترتبط بالقضايا الداخلية فقط للمنظمة .

(٤) تسمح طريقة ادارة القضايا الاستراتيجية بتقييم الجوانب الالهائية والسلبية لبعض العوامل البيئية ، وتحديد التصرفات الملائمة لمواجهة هذه العوامل على العكس من الطرق التقليدية للرقابة والتي تركز أساساً على التصرفات التي ينبغى للمنظمة أن تقوم بها كوضع أمثل.

(٥) طرق الرقابة التقليدية تبدأ بالوضع الحالى للمنظمة وتتأثر به تأثيراً شديداً حيث أنها تأخذ الهيكل الحالى للتنظيم كما هو ، وتأخذ مراكز القوة داخل المنظمة كما هى ، وتحاول الإبقاء عليها كما هى دون أى تعديل ، أما طريقة ادارة القضايا الاستراتيجية فهى تشجع على تغيير وتعديل الوضع الحالى للمنظمة .

(٦) أن طرق الرقابة التقليدية هى طرق توصف بأنها موجهة بالاهداف - الوسائل حيث أنها تحدد أولاً ما هى الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ثم تحدد الوسائل اللازمة للوصول الى هذه الاهداف . أما

طريقة ادارة التضايح الاستراتيجية فهي طريقة توصف بأنها موجهة بالوسائل - الأهداف فهي تبدأ عادة بالبحث عن الفرص المتاحة أو الوسائل الممكنة استخدامياً ثم بعد ذلك تعمل على تحويل هذه الفرص أو الوسائل الى أهداف . فمثلاً يمكن الوصول أولاً الى اختراعات تكنولوجياية حديثة ( وسيلة ) ثم تحاول المنظمة فيما بعد أن تستخدم هذه الاختراعات لتحقيق أهداف محددة .

(ب) تحليل المهدان الاستراتيجي : إن هذه الطريقة تهدف الى فحص واختبار درجة المشاركة والتعاون بين عوامل الإنتاج التي توجد بالفعل وتلك التي تفتقر المنظمة اليها . وفي ظل هذه الطريقة فان الرقابة الاستراتيجية تركز أساساً على الخطوط الوظيفية اللازمة لتقديم منتجات أو خدمات المنظمة ، أو من خلال فحص درجة المشاركة والتعاون بين مختلف المنتجات و الاسواق ، أو ميادين الأعمال المختلفة التي تعمل بها المنظمة . ومن خلال فحص درجة المشاركة والتعاون فان رجال الادارة يتسكنون من اكتشاف بعض الاستراتيجيات الجديدة ، أو بعض الفرص الجديدة والتي تؤدي الى زيادة درجة المشاركة والتعاون داخل المنظمة ككل . كذلك فان هذا الفحص قد يترتب عليه اكتشاف الادارة لبعض المنتجات ، أو الاسواق ، أو ميادين الاعمال التي لا تتواءم استراتيجياً مع عمليات المنظمة ، أو رسالتها ، أو حتى حضارتها التنظيمية .

(ج) نمذجة النظم : إن احد الاشكال الخاصة بالرقابة الاستراتيجية الوثابة هي نمذجة النظم . ومثل هذه النماذج يتم اعدادها وادخالها الى الحاسب الآلي والتي توضح درجة واقعية الاداء الخاصة بالمنظمة وكذلك درجة تفاعلها مع البيئة الخاصة بها . ومثل هذه النماذج تساعد الادارة في تحديد درجة المخاطر ، أو العوائد ، وطبيعة القيام بالتحويل الاستراتيجي الى ميدان اعمال آخر . كذلك فان هذه النماذج تساعد على تحديد طرق الادارة الحالية وكيف يمكن لهذه الطرق ان تكون مناسبة أو غير مناسبة للدخول في ميادين استثمارية جديدة .

ويركز أسلوب نمذجة النظم على تحديد ما اذا كانت بعض الاستراتيجيات

محل الدراسة والتحليل هي استراتيجيات من الممكن تطبيقها في ظل الواقع الخاص بحضارة المنظمة . وفي ظل ذلك فإن هذه النماذج تستخدم في تحليل ودراسة الجوانب الرئيسية لأي استراتيجية موضع التقييم والتي تشمل كل من القدرة على المنافسة في الأسواق الجديدة ، أو القدرة على المنافسة في بعض ميادين الأعمال الجديدة ، أو القدرة على تقديم منتجات جديدة . ولتحقيق ذلك فإنه عادة ما تستخدم نماذج المحاكاة لتحديد موقف المنظمة على الجوانب الرئيسية السابقة إذا ما انتهت أحد الاستراتيجيات المتاحة للاختيار من بينها . وعادة ما يكون ذلك التحليل رقمياً متشكلاً في بعض التنبؤات الخاصة بالمبيعات المتوقعة ، أو حصة المنظمة المتوقعة في السوق ، أو معدل العائد المتوقع ... الخ .

ويقوم رجال الإدارة أثناء هذا التحليل باستخدام سؤال وهو « ماذا يحدث إذا قامت المنظمة باتباع استراتيجية معينة وذلك فيما يتعلق بالجوانب الرئيسية للاستراتيجيات ؟ » . وبعد هذا النظام الرقابي الاستراتيجي نظاماً يسمح للمنظمة أن تختبر نتائج التصرفات الخاصة بالمنظمة وذلك قبل القيام بها بالفعل . ومثل ذلك النظام يمكن المنظمة من أن تتعرف على نقاط القوة والضعف المحتملة والذي يمكنها بالتالي من تحديد طبيعة المشاكل المتوقعة مواجهتها والعمل على وضع سبل للتعامل مع هذه المشكلات عندما توضع الاستراتيجية التي يتم اختيارها موضع التطبيق الفعلي .

(د) السيناريو : بينما يهدف أسلوب غلجة النظم إلى التعبير عن العلاقات بين المنظمة وبين القوى البيئية الهامة في صورة كمية ، فإن أسلوب السيناريو يحاول التعبير عن بعض هذه العلاقات التي لا تخضع للتعبير الكمي . فهناك بعض العلاقات بين المنظمة وبعض القوى البيئية والتي لا يمكن التعبير عنها كميةً . ومثل هذه العلاقات يتم التعبير عنها بصورة وصفية باستخدام أسلوب السيناريو .

ورفقا لهذا الأسلوب فإن الإدارة تقوم بتحديد عدد من الاتجاهات العامة في البيئة ، ثم يتم وضع عدد من السيناريوهات البديلة والتي تتعلق بكل اتجاه من هذه الاتجاهات ، ثم يتم تنمية طرق محددة تستخدم في تقييم هذه

البدائل لاختيار السيناريو الأكثر احتمالاً في الحدث . ومن الاتجاهات التي تخضع للتحليل باستخدام هذا الأسلوب معدلات النمو الاقتصادي المحتملة ، أو التغيرات السياسية المحتملة ، أو احتمالات التغيير في قيم ، واتجاهات المجتمع نحو نشاط الأعمال ، أو التنبؤ بالفرص والطلب المتوقع في الصناعة التي تعمل بها المنظمة ، أو التغيرات المتوقعة والمحتملة في التكنولوجيا الخاص بالصناعة التي تعمل بها المنظمة ، أو تحديد الخصائص المحتملة للمنافسة في الفترة القادمة .

ومن الزاوية الرقابية فإن استخدام أسلوب السيناريو يمكن الإدارة من تركيز انتباهها على بعض التطورات البيئية المحتملة والتي يمكن أن تؤدي إلى خلق فرص أمام المنظمة ، أو على الجانب الآخر يمكن أن تؤدي إلى وجود بعض المشاكل أمام المنظمة . وتستطيع المنظمة إذا حددت الفرص والمشاكل أن تعيد توجيه استراتيجياتها وفقاً لذلك ، أو أن تنمي بعض الخطط البديلة والتي يمكن بواسطتها مواجهة الفرص أو المشاكل التي حددها السيناريو إذا حدث بالفعل .

### ٣ - تعديل نظم الرقابة الاستراتيجية :

إن أحد المخاطر الرئيسية التي تواجهها المنظمات عند استخدامها لبعض أساليب الرقابة الاستراتيجية هي أن يصبح نظام الرقابة الاستراتيجية في حد ذاته نظاماً بيروقراطياً جامداً . فبعض المنظمات قد تتفق الكثير من الأمور للاستجابة لبيئة تتصف بالاستقرار النسبي من خلال استخدام أحد أساليب الرقابة الوثابة وذلك على الرغم من أن هذه المنظمات يمكنها أن تحقق تلك الاستجابة من خلال استخدام بعض أساليب الرقابة الدافعة والتي قد تكون أكثر تحديراً وأقل تكلفة . فكما قلنا من قبل أن المنظمات التي تعمل في ظل بيئة تتصف بالاستقرار النسبي يكون من الأفضل لها أن تركز على دراسة وتحليل جوانب المنافسة في البيئة بدلاً من تحليل جوانب البيئة الاجتماعية والاقتصادية ، والسياسية ، والتكنولوجية . وكما اتضح لنا من قبل فإن نظام الرقابة الذي يركز على عناصر المنافسة في البيئة الخارجية للمنظمة هو نظام الرقابة الدافعة وليس نظام الرقابة الوثابة .

ونفس المنطق فان بعض المنظمات التي قد تعمل فى بيئة ديناميكية ومتطورة بشكل كبير قد تحاول الاستجابة لهذه التطورات البيئية من خلال اتباع نظام الرقابة الدافعة . ومثل هذا الموقف يجعل المنظمة فى موقف لايمجد عليه حيث انها وفقاً لهذا النظام الرقابى فان التركيز يكون على عناصر المنافسة على الرغم من أن ذلك العنصر - كما قلنا سابقاً - يكون أقل خطراً وتأثيراً على المنظمة من العناصر البيئية الاخرى مثل البيئة الاجتماعية ، أو الاقتصادية ، أو السياسة .....الخ .

ومن المناقشة السابقة يمكن القول بأنه من المهم جداً للمنظمات أن تعرف متى تستخدم نوعاً معيناً من الرقابة الاستراتيجية ، ومتى تقرر التحول من نوع لآخر . ومن هنا فالتناوب لابد وأن تناقش هذا الجانب فى السطور القليلة القادمة .

(أ) التحول من الرقابة الدافعة الى الرقابة الوثابة : قلنا من قبل أن الرقابة الدافعة تستخدم بصورة مستمرة وذلك يفرض إجراء بعض التعديلات فى الاستراتيجيات التى تستخدمها المنظمة وفقاً للتطورات التى تحدث فى البيئة ، وبالذات ذلك التطور الذى يحدث فى البيئة التنافسية للمنظمة . وهناك عدد من المؤشرات التى تدل على أن نظام الرقابة الدافعة لم يعد نظاماً صالحاً للرقابة ، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلى :

(١) ظهور بعض المؤشرات الادارية التى تدل على عدم صلاحية نظام الرقابة الدافعة مثل وجود بعض الخللالات الداخلية بين رجال الادارة ، أو طول الفترة اللازمة لاتخاذ بعض القرارات نظراً للاختلاف الشديد فى آراء المديرين حول ضرورة هذه القرارات أو تأثيرها المحتمل على اداء المنظمة .

(٢) عدم قدرة رجال الادارة على تقديم تبرير مقنع لاستخدام أحد الاستراتيجيات غير المعادية للمنظمة ، ولكن على الرغم من ذلك تحاول الادارة الزام الآخرين بهذه الاستراتيجية وذلك قبل اختبارها أو ودراسة آثارها على المنظمة ، أو حتى مقارنتها ببعض الاستراتيجيات العامة .

(٣) وجود صراعات ونزاع فكري شديد بين الوحدات التنظيمية الفرعية داخل المنظمة وصفة خاصة عندما يحدث هذا الصراع بسبب تعرض بعض الوحدات للضغوط البيئية والتي تجعل الممارسات الادارية داخل هذه الوحدات عقبة في سبيل نجاحها بدلا من كونها وسيلة للنجاح. فمثلاً وجود الاجراءات البيروقراطية التي تتصف بالتمعقيد والبطء الشديد قد لا يمكن الوحدة من الاستجابة السريعة للتطورات التي تحدث في البيئة والذي يؤدي الى شعور الادارى بالاحباط الشديد تجاه هذه الاجراءات .

(٤) ظهور بعض الأدلة والشواهد التي تدل على عدم صحة الافتراضات التي قامت عليها الاستراتيجية التي تتولى المنظمة تنفيذها وذلك بفعل التغيرات التي تحدث في البيئة . فعلى سبيل المثال قد تبني استراتيجية المنظمة على افتراض أن المنافس لن يستطيع تقديم تكنولوجيا جديد ، ولكن بعد مرور فترة من تطبيق الاستراتيجية قام المنافس بتقديم تكنولوجيا جديد والذي أدى الى تمكنه من التحكم في هيكل أسعار المنتجات في الاسواق . كذلك قد تقوم الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة على افتراض أساسي وهو عدم امكانية وجود بعض المنافسين الجدد ، ولكن عقب فترة من تطبيق الاستراتيجية دخل منافس قوى الى السوق وأدى ذلك الى تغير هيكل المنافسة في الصناعة بالكامل .

(ب) التحول من الرقابة الوثابة الى الرقابة الدافعة : تستمر المنظمات في استخدام نظام الرقابة الوثابة الى أن تصل المنظمة الى الاستراتيجية التي يمكن استخدامها بفعالية مع البيئة التي تعمل بها . وعلى الرغم من أن نظام الرقابة الوثابة هو نظام يتصف بالاثارة العالية للأفراد إلا أن الاستمرار في هذا النظام الى مالا نهاية له عديد من المساوئ . ومن أهم هذه المساوئ : أن الافراد الذين يستمررون في متابعة البيئة عن قرب وبصورة تفصيلية قد يشعرون بعد فترة أن هذه الحجم من المعلومات عن البيئة هو عبئاً ضخماً عليهم مما يجعلهم أقل اهتماماً بهذه المعلومات فالفرء عادة ما يكون ذو قدرة محدودة في التعامل مع حجم

المعلومات ، كما أن قدرته على الاستمرار فى التعامل مع هذه المعلومات هى أيضاً قدرة محدودة .

كذلك فإن استمرار المنفعة فى متابعة ما يحدث فى البيئة بصورة تفصيلية ودقيقة يتطلب الاتفاق لكثير من الموارد المالية والبشرية . ومثل هذه الموارد يمكن استخدامها حتى نقطة معينة فى زيادة فعالية الاداء داخل المنظمة . فبعد أن تصل المنظمة الى اختيار استراتيجى جيد ومناسب للبيئة التى تعمل بها فانه يكون من الافضل أن تنفق الأموال وأن توجه الجهود نحو خلق مناخ تنظيمى يتصف بالاستقرار النسبى والذي يمكن المنظمة من وضع اختيارها الاستراتيجى موضع التطبيق وجنى ثماره .

وتلعب الادارة العليا دوراً هاماً فى اثناء عملية التحول من نظام الرقابة الرقاب الى نظام الرقابة الدافعة . ويمكن للمنظمة أن تسهل من عملية التحول هذه بثلاث طرق على الأكل :

(١) وضع بعض العبارات الواضحة والمحددة بأن على المنظمة أن تمرود  
فى علاج يتصف بالانتظامية لكل من قضايا التخطيط والرقابة  
الاستراتيجية حتى يمكن للمنظمة أن تقوم بوضع اختيارها  
الاستراتيجى موضع التطبيق بنجاح .

(٢) أن تتفادى الادارة العليا بأي سلوك مرتبط باستخدام نظام  
الرقابة الوثابة . فلا بد للادارة العليا أن تتبع بعض الاجراءات  
المنتظمة والمحدودة فى القيام بالتخطيط والرقابة الاستراتيجية وأن  
تتأكد أن الافراد فى المنظمة يتفهمون هذه الاجراءات ويتبعونها .

(٣) قد يتطلب تطبيق نظام الرقابة الدافعة بدلاً من نظام الرقابة  
الوثابة قيام الادارة العليا بعمل تغيير فى بعض الافراد . فمثلاً  
إذا أصر الجهاز الاستشارى للتخطيط الاستراتيجى على الاستمرار  
فى استخدام نظام الرقابة الوثابة ، ومقارمة نظام الرقابة الدافعة  
فإن الادارة العليا قد لا تجد بداً من القيام بتغيير هؤلاء الافراد .

## وضع نظم الرقابة الاستراتيجية موضع التطبيق :

يمكن القول بأن تطبيق نظم الرقابة الاستراتيجية هي مسئولية كل الافراد في المنظمة . فمن الناحية المثالية ينبغي أن يفهم كل فرد يعمل بالمنظمة الاختيار الاستراتيجي الذي تطبقه المنظمة ، وكذلك دوره واسهاماته في تنفيذ هذا الاختيار الاستراتيجي . ولكن في الواقع العملي فإن مسئولية وضع نظام الرقابة الاستراتيجية موضع التنفيذ يكون قاصراً على ثلاثة جهات رئيسية وهي هيئة التخطيط الاستراتيجي ، والادارة العليا ، والمراقب المالي .

### ١ - دور هيئة التخطيط الاستراتيجي :

من الناحية المثالية مرة أخرى ينبغي أن يكون الافراد الذين يتحملون مسئولية وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة هم الذين يتحملون مسئولية وضع الخطط موضع التطبيق . والواقع أن بعض المنظمات قد تعمل على الفصل بين الافراد الذين يقررون بوضع الاستراتيجية ( المخططون ) وبين الافراد الذين يتولون القيام بالرقابة على تنفيذها . ومثل ذلك الفصل - لسوء الحظ - يؤدي الى وجود نوع من الرقابة غير المرنة والتي تصف بانجمنوع والبيروقراطية الشديدة . فالتخطيط بدون الرقابة يؤدي الى استبعاد المعلومات المرادة عن الخطط ، وعدم قدرة افراد التخطيط على معرفة ما اذا كانت اختياراتهم الاستراتيجية قد حققت الأهداف والنتائج المتوقعة منها من عدمه .

واذا قررت المنظمة إن تفصل بين الجهاز الذي يتولى التخطيط الاستراتيجي وبين ذلك الجهاز الذي يتولى القيام بالرقابة والمتابعة الاستراتيجية فإن أفضل النتائج تتحقق في ذلك الموقف عندما يعمل الافراد الذين يتولون تنفيذ الاختيار الاستراتيجي مع الافراد الذين يتولون القيام بالرقابة والمتابعة كفريق واحد . وفي مثل هذه الحالة فإن الفريق الخاص بالتنفيذ والرقابة لاهد وأن يتكون من عدد من الافراد ذوي الخلفيات والخبرات المتباينة بشرط أن ترتبط هذه الخلفيات والخبرات بطريقة الاختيار

الاستراتيجى الذى يتم وضعه موضع التنفيذ . ولابد أن يشمل هذا الفريق هؤلاء الاداريين التنفيذيين المسئولين عن اداء الجوانب والايهام الوظيفية المختلفة ( مثل مدير الانتاج ، والتسويق ، والتمويل ..... الخ ) . كذلك فان اعضاء هيئة التخطيط الاستراتيجى لابد وأن يصبحوا اعضاء فى هذا الفريق وذلك لأنهم أكثر قدرة على الاتصال بالادارة العليا ، وأكثر قدرة ايضاً فى الحصول على وفهم البيانات والمعلومات المختلفة عن نتائج التنفيذ، ومن ثم لهم أكثر قدرة على تقييم الاختيار الاستراتيجى الذى تستخدمه المنظمة . وفى ظل هذا الفريق لابد وأن تأخذ الادارة حذرهما الشديد من عدم سيطرة بعض الاداريين الوظيفيين على الفريق ( مثل سيطرة مدير التمويل مثلاً ) ، أو سيطرة مستوى ادارى معين على توجهات الفريق لأن هذه السيطرة يمكن أن تؤثر على اهتمامات الفريق اثناء عملية الرقابة .

والواقع أن تكوين الفريق المسئول عن التنفيذ والرقابة بطريقة جيدة يؤدي الى استفادة المنظمة من بعض الفوائد أهمها ما يلى :

(١) درجة أفضل من الفهم والرؤيا للنتائج الخاصة بالاستراتيجية وذلك يعود الى المحليات والخبرات المختلفة لاهضاء الفريق .

(٢) يعمل هذا الفريق كمجلس ادارى يوضح المشاكل التى تواجه وضع الاستراتيجية الجديدة موضع التنفيذ .

(٣) توضح الصورة لجميع افراد المنظمة حول مزايا ومشاكل الاستراتيجية الجديدة . ويعد ذلك الى تكوين الفريق من ممثلين لجميع الوحدات التنظيمية داخل المنظمة ، ولجميع المستويات الادارية بها .

## ٢ - دور الادارة العليا :

كما لاشك فيه أن الادارة العليا لها تأثيرها الواضح على النتائج المرتبطة بالاختيارات الاستراتيجية التى تعمل المنظمة على وضعها موضع التطبيق . والواقع أن تأثير الادارة العليا فى مراحل تطبيق مفهوم الادارة الاستراتيجية يكون أكثر وضوحاً اثناء مرحلة القيام بالرقابة الاستراتيجية .

ويعود ذلك الى حقيقة أساسية وهى أن افراد الادارة العليا يكونون فى مركز قيادة يسمح لهم بالتأثير على الآخرين ، وعلى كيفية ادارتهم واستجابتهم للاستراتيجية الجديدة . وتعزى الادارة العليا للاستراتيجية الجديدة يؤدي الى زيادة اهتمام الافراد وبصنه خاصة الاداريين فى المستويات الأدنى بتلك الاستراتيجية والالتزام بها .

والواقع أن التصريحات المدعومة للاستراتيجية الجديدة والتي تطلقها الادارة العليا تؤثر تأثيراً بالغاً فى استجابة افراد المنظمة لأى تغيرات لازمة فى المناخ أو الوسائل والتي تعد ضرورية لوضع الاستراتيجية الجديدة موضع التطبيق الناجح . كذلك فإن الادارة العليا تملك القدرة على خلق الحضارة التنظيمية الملائمة لوضع الاختيار الاستراتيجى الجديد موضع التنفيذ الصحيح . وقد يتأتى ذلك من خلال استخدام الادارة العليا لعدد من الطرق والوسائل مثل اعادة تصميم الهيكل التنظيمى ، أو من خلال تزويد الافراد بمعلومات من ضرورة وأهمية التغيير بالنسبة لهم وللمنظمة ، أو من خلال اعادة تصميم هيكل الحوافز المستخدم ، أو غيرها من الوسائل .

وفى صدد وضع الاختيار الاستراتيجى الجديد موضع التطبيق ، والقيام بالرقابة الاستراتيجية على هذا التطبيق فإنه كوين يرى بأن ذلك يحدث فى صورة خطوات متلاحقة من حيث الزمن وليس دفعة واحدة . وتتمثل هذه الخطوات المتلاحقة فيما يلى ( Quinn,1980 ) :

أ - خلق درجة عالية من الالتزام نحو الاستراتيجية الجديدة : تعنى هذه المرحلة أن تقوم الادارة العليا بتزويد رجال الادارة الوسطى والدنيا ببعض الأهداف العامة ، وبالمناخ اللازم ، ووسائل التدعيم المادية اللازمة لوضع الاستراتيجية الجديدة موضع التطبيق الصحيح . وقد تتضمن هذه الخطوة أيضاً السماح للافراد بتقديم بعض مقترحاتهم بشأن الاختيارات الاستراتيجية البديلة والذي يؤدي الى زيادة درجة التزامهم نحو الاستراتيجية التى يتم اختيارها فى النهاية ويعملون على نجاحها .

ب - الاحتفاظ بدرجة من الموضوعية : وفى هذه الخطوة فإن رجال الادارة العليا يكون لزاماً عليهم أن لا يأخذوا موقفاً محدداً فيما يتعلق

بعض القضايا المرتبطة بالاختيارات الاستراتيجية وذلك أثناء عملية تنمية البدائل ، أو أثناء عملية تقييمها . فعندما يأخذ رجال الإدارة العليا موقفاً جامداً فإن ذلك يؤدي إلى عدم القدرة على تنمية عدد أكبر من الاختيارات الاستراتيجية البديلة ، كما أن عملية التقييم والاختيار ذاتها تكون متحيزة وفقاً لموقفهم .

ج - التهام باستبعاد بعض الاختيارات البديلة في المستويات الإدارية الدنيا : تستطيع الإدارة العليا أن تحافظ على صحتها المساعدة من خلال السماح للرؤساء في المستويات الإدارية الدنيا أن يقرروا باستبعاد بعض الاقتراحات الخاصة بالاختيارات الاستراتيجية البديلة بدلاً من قيامهم بذلك بأنفسهم .

د - بطء التركيز والاجتماع : من خلال قدرة الإدارة العليا على التأثير في أعضاء اللجان الخاصة بالتخطيط والرقابة الاستراتيجية فإنها تستطيع أن تؤثر على المقترحات المطلوبة ، كما أنها تستطيع أن تختار أعضاء اللجان الذين يستطيعون خلق درجة عالية من التأكيد ، وزيادة التزام افراد المنظمة بالاستراتيجية الجديدة .

هـ - فتح سلطة التنفيذ اللازمة : تستطيع الإدارة العليا أن تعطي السلطة الكافية لرجال الإدارة في المستويات الأدنى بأن يقدموا برامجهم وافكارهم الجديدة مبكراً . وعندما يقوم رجال الإدارة العليا بالموافقة على هذه البرامج والافكار فإن الإداري صاحب الاقتراح يكون ذو التزام كبير جداً بوضع هذه البرامج والافكار موضع التنفيذ . والواقع أن هذا الإداري يكون أكثر رغبة وقدرة على التصدي لكل المشاكل والعقبات التي قد توجد أمامه عندما يقوم بتنفيذ برنامجه وافكاره كجزء من الاستراتيجية الجديدة .

و - تنمية الاستراتيجية تدريجياً : أن احد المستويات الرئيسية للإدارة العليا هي أن تتأكد من أن الاستراتيجية الجديدة تنصف بدرجة عالية من التكاملاً وأيضاً بدرجة عالية من التوافق مع طبيعة البيئة التي يتم فيها تطبيقها . وفي هذا الصدد فإن الإدارة العليا يمكنها تنمية الاستراتيجية في صورة مرحلية ، ولكن لابد من التأكد من أن كل جزء

جديد يضاف الى هذه الاستراتيجية هو جزء متكامل مع ما سبقه من اجزاء .  
بحيث تصبح الاستراتيجية فى النهاية استراتيجية متكاملة وموحدة .

٣ - إدراك أن البيئة لها صلة بالديناميكية : لقد كردنا من قبل أن البيئة عادة لا تتصف بالثبات المالى ومعنى ذلك أن الاستراتيجية التى تستخدمها المنظمة أيضاً لابد وأن تتصف بالديناميكية لأنها لا يمكن أن تكون ثابتة لفترة زمنية طويلة . ومن هنا فان مسئولية الادارة العليا أن تحصل على تدعيم وتأييد للاستراتيجية الجديدة . ولكنها فى نفس الوقت لابد وأن تحتفظ بمساحة كافية لاجراء أى تعديل مطلوب فى المستقبل فى هذه الاستراتيجية عندما تتغير بيئة التنفيذ . فالادارة العليا فى هذا الصدد لابد وأن تتأكد من أن التزام اعضاء المنظمة بالاستراتيجية الجديدة التزاماً حائلياً لن يودى الى اصابة المنظمة بحالة من الجمود وعدم قدرتها على وضع التغيير المطلوب فى ظل البيئة الديناميكية .

### ٣ - دور المراقب المالى :

يعد دور المراقب المالى أو مراقب الحسابات من أهم الأدوار فى القيام بعملية الرقابة الاستراتيجية واكثرها تأثيراً على هذه العملية . والواقع أن هذا المراقب المالى يكون فى مركز ادارى يقع فى مستوى الادارة العليا بالمنظمة ويكون مسئولاً مسئولية كاملة عن الجوانب المالية للمنظمة ككل ومن زوايا الرقابة الاستراتيجية فان المراقب المالى يلعب ثلاثة ادوار رئيسية وهى ( Lorange , Morton , and Ghoshal , 1986 ) :

(١) يحدد المراقب المالى الشكل الخاص بالرقابة المالية وكذلك درجة تكرار هذه الرقابة خلال العام . وفى سبيل تنفيذ هذا الدور فان المراقب المالى يقوم بتحديد من الذى يقدم تقريراً لمن . وما هو محتوى هذا التقرير ، ومتى يتم تقديم التقرير ويعنى آخر فان نقط التفاعل بين الافراد اثناء قيامهم بعملية الرقابة تتحدد بواسطة المراقب المالى للمنظمة .

(٢) يتولى المراقب المالى المساعدة فى القيام بتعجيل العلاقات بين بعض العوامل التى تؤثر على أداء المنظمة . وفى هذا الصدد فان المراقب

المالى يقوم بالعمل مع بعض المديرين الآخرين ، ومع الهيئة الاستشارية المستولة عن القيام بالتخطيط الاستراتيجى للمنظمة وذلك بشأن تحديد تلك العوامل التى تساهم فى بعض جوانب الاداء التاجع وغير التاجع داخل المنظمة ، وتحديد العلاقات السببية بين هذه العوامل ومستوى الاداء .

(٣) حيث أن المراقب المالى هو عضواً فى الادارة العليا للمنظمة فانه ~~يساهم~~ أيضاً فى تحديد أى البدائل الاستراتيجية اكثر ملائمة لظروف المنظمة . والواقع أن المراقب المالى يشارك فى الاختيار نظراً لمساهمته فى تحديد العلاقة بين عدد من العوامل ومستوى الاداء المحقق . كذلك فان مسئولية المراقب تجاه القيام بعملية الرقابة والمتابعة لتنفيذ الاختيار الاستراتيجية تجعل من الضرورى أن يقوم بالمشاركة فى مرحلة التخطيط والاختيار . فالمتابعة والرقابة الفعالة تتطلب أن يتفهم المراقب المالى الأهداف الاساسية وراء الاختيار الاستراتيجى الذى تلتزم به المنظمة .





## الفصل التاسع

### تحليل الحالات \*

فى هذا الجزء من الكتاب سوف نقدم بعض الحالات الافتراضية والتي نخدم غرض استخدامها بواسطة القارئ فى تطبيق ما تعلمه من مفاهيم أساسية تتعلق بالادارة الاستراتيجية والتي تم تغطيتها فى الجزء الاول من الكتاب . وبإيجاز الحال فان التعامل مع هذه الحالات يتطلب فهماً لطريقة تحليلها وطريقة التعامل معها حتى يمكن للقارئ ان يحقق أكبر نفع منها . وسوف نحاول فى هذا الفصل من الكتاب أن نوضح مفهوم الحالات ، ولرائد استخدامها فى مجال المعرفة ، أو طرق التعامل معها للاستفادة بها أكبر استفادة ممكنة ، والقواعد الأساسية للتعامل مع مفهوم الحالات .

والواقع أن هذا الفصل يحاول أن يجد إجابة محددة لعدد من التساؤلات أهمها ما يلى :

- (١) ما هى الحالة ؟ أى ماهر المقصود بالحالة ؟
- (٢) ماهى المنافع أو المهارات التى يمكن اكتسابها من خلال التعامل مع الحالات التطبيقية ؟
- (٣) ما هى أفضل طريقة لتحليل الحالات والتعامل معها للاستفادة بها ؟
- (٤) ما هى المبادئ الأساسية التى يجب مراعاتها عند القيام بتحليل الحالة ؟

وسوف نحاول أن نمضى إجابة مبسطة على هذه الاسئلة فى بقية هذا الفصل .

---

\* يعتمد هذا الفصل على مصدرين أساسيين وهما :

- (1) Sharplin , A ., Strategic Management , N.y . : McGraw - Hill Book Company , 1985 , Chapter 8 .
- (2) Thomas , Joe G., Strategic Management : Concepts , Practice , and Cases , N.Y : Harper & Row Publishers , 1988 , pp. 359 - 364

## ١ - ما هي الحالة ؟

يمكن تعريف الحالة بأنها « توصيف مكتوب لأحد المنظمات والذي يغطي فترة زمنية محددة » . لتعظم الحالات توفر معلومات عن تاريخ المنظمة وتلك الأحداث الهامة التي مرت بها عبر فترة زمنية محددة . كذلك تشمل الحالة معلومات عن العمليات الداخلية للمنظمة ، ومعلومات عن طبيعة البيئة التي كانت تعمل في ظلها المنظمة ، وتلك التي يتوقع أن تعمل فيها مستقبلاً .

ولا يوجد اتفاق حول ترتيب هذه المعلومات داخل الحالة . ولكن بصفة عامة تزود الحالة قارئها بمعلومات عن الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة ، وظروف المنافسة التي تعمل في ظلها ، وطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة ، وطبيعة الاسواق التي تعمل فيها ، وطبيعة التسهيلات الانتاجية المتاحة لديها ، والمهارات البشرية والادارية التي تملكها ، والهيكل التنظيمي الخاصة بها ، مع بعض البيانات المالية والبيانات الرقمية التي قد ترتبط بحجم المبيعات ، أو حجم الانتاج ، أو حجم العمالة ، وغيرها . وقد تتعلق الحالة بالمنظمات التي تهدف الى تحقيق الربح ، أو بالمنظمات الحكومية ، أو منظمات الخدمات العامة .

والحالة الجيدة هي التي تضع قارئها في موقف واقعي وفعلي لكي يتدرب على عملية اتخاذ القرارات دون تحمل تبعات هذا القرار كما يحدث في الواقع العملي للمنظمات . ولكن بصفة عامة تتصف الحالة بأنها قد لاحتوى على المعلومات الكاملة وذلك يعود الى المساحة المحدودة والمتوفرة لعرض الحالة . وقد يرى القارئ أنه في موقف صعب حيث أن عليه أن يأخذ القرار في ظل عدم توافر المعلومات الكاملة . والواقع أن ذلك صحيحاً الى حد كبير ، ولكنه أيضاً يمثل نفس الموقف في الواقع العملي . فكثير من المواقف التي يوجد فيها الادارى في عالم الواقع قد تفرض عليه اتخاذ القرارات في ظل عدم توافر كل المعلومات الكافية لذلك .

وإذا كان الانحياز نحو الانتظار في اتخاذ القرارات حتى تتوفر المعلومات الكافية من حيث الكم والجودة فإن ذلك لن يحدث أبداً . فمن المستحيل أن يوجد الإداري في موقف تتوفر له كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار كما ونوعاً . وعلى الرغم من ذلك فإن عليه أن يرمم باتخاذ القرار . والمدير الناجح هو ذلك المدير الذي يأخذ أفضل القرارات في ظل الظروف التي توضع فيها تلك القرارات . ويكون الخيار أمام الإداري هو إما أن يقوم بوضع افتراضات عن المعلومات غير المتوفرة ، أو أن يتجاهل مثل هذه المعلومات. ونفس الموقف يوجد أمام الفرد الذي يرغب في التعامل مع الحالات العسيرة بفرض اتخاذ القرار . بل أن محلل الحالة يكون في وضع أفضل حيث أن الهدف الأساسي من التعامل مع الحالة هو اكتساب القدرة على التحليل والتطبيق وليس الوصول إلى القرار الصحيح ( Rath , 1981 ) .

## ٢ - أهداف طريقة الحالات :

يمكن القول بأن استخدام طريقة الحالات لها أهداف أربعة أساسية وهي :

- (١) مساعدة الأفراد على وضع المعرفة النظرية موضع التطبيق الفعلي .
  - (٢) محاولة جعل الفرد يتخلص من كونه مستقبلاً للحقائق ، والمفاهيم ، والأساليب وأن يصبح لديه عادة تشخيص المشكلات ، وتحليلها ، وتنمية أكبر قدر من البدائل ، وتكوين خطط واستراتيجيات قابلة للتنفيذ .
  - (٣) تنمية القدرة لدى الأفراد في أن تبحث عن الحلول بأنفسها بدلاً من الاعتماد على الغير في اقتراح الحلول .
  - (٤) تمريض الأفراد لأكبر قدر من المنظمات والمواقف الإدارية التي تعمل في ظلها هذه المنظمات والتي تقدم أساساً لتعلم الفرد قبل أن يتولى القيام بعمل فعلي في منظمة محددة .
- والواقع أن استخدام طريقة الحالات تؤدي إلى تنمية العديد من أنواع المهارات والقدرات لدى الأفراد الذين يقومون باستخدام هذه الطريقة . ومن

أهم هذه القدرات والمهارات ما يلي ( Edge and Coleman , 1981 ) :

(١) القدرة على التفكير الواضح في ظل المواقف التي تتصف بالغموض .  
فالحالات تتميز بعدم وجود أجابة واحدة وصحيحة . فكل حالة يمكن ان  
يكون لها أكثر من حل بديل ، وكل حل من هذه الحلول يعد صحيحاً  
إذا كان مدعماً بالمبررات الصحيحة . ومثل هذا الموقف يتصف بالغموض  
ولذا فهو يقدم للفرد فرصة اكتساب القدرة على التفكير المتعمق  
والصحيح والواضح . ومثل هذه المهارة تعد هامة جداً عند العمل  
بالمنظمات حيث أن كثيراً من المواقف التي يواجهها الفرد داخل المنظمة  
تتصف بالغموض وتحتاج الى مهارة الفرد في عزل نفسه عن هذا  
الغموض لكي يفكر بطريقة واضحة ومتعمقة .

(٢) القدرة على اقتراح خطط تشغيلية تتصف بالتلائم مع الموقف ،  
وبالاتساق والابتكار . لمعظم الحالات تقدم للفرد فرصة اقتراح بعض  
الخطط الخاصة بالمستقبل .

(٣) القدرة على استخدام بعض الادوات الكمية في تحليل الحالة . فالادارة  
الحديثة للمنظمات تتطلب الاستعانة بأدوات التحليل الكمي مثل  
أسلوب القيمة الحالية ، وتحليل النسب المختلفة ، وأسلوب شجرة  
القرارات ..... وغيرها من أدوات التحليل الكمي . وتعطى الحالات  
العملية فرصة للفرد في تطبيق هذه الادوات حيث أنه لا يكفي لوضعها  
موضع التطبيق أن يتعلمها الفرد في بعض المقررات العلمية . فهناك  
فارقاً كبيراً بين معرفة الاساليب الكمية والقدرة على استخدام هذه  
الاساليب في المواقف العملية .

(٤) ادراك قيمة المعلومات والقدرة على التعامل معها . ففي الزمان  
العصري يكون الاداري مثقلاً بالعديد من انواع المعلومات والتي تأتي  
من المصادر الرسمية أو غير الرسمية . وقدرة الاداري على تصنيف هذه  
المعلومات وتحديد ما هي المعلومات الهامة وما هي المعلومات غير الهامة  
لا يمكن اكتسابها الا من خلال التعامل مع الحالات العملية .

(٥) القدرة على تحديد المعلومات غير المتوافرة وذات الأهمية . فالإدارى الناجح هو الذى يعرف أين ومتى يكون عليه أن يبحث عن مزيد من المعلومات . وتساعد الحالات على تعليم الفرد كيفية تحديد المعلومات غير المتوافرة ودرجة الأهمية النسبية لهذه المعلومات .

(٦) القدرة على الاتصال الشفوى فى ظل الجماعة . إن مناقشة الحالة مع افراد الجماعة ، أو داخل قصور التعليم تساعد الفرد على تخطى عقبة المناقشة الشفوية مع الآخرين ، كذلك تعلم الفرد الطريقة المثلى للاتصال مع الآخرين عندما يكون هذا الاتصال اتصالاً شخصياً ومباشراً . فالقدرة على الاتصالات الجيد للآخرين ، أو القدرة على تلخيص وجهة نظر أحد افراد الجماعة ، والقدرة على ربط فكر الفرد بأفكار الآخرين فى الجماعة من القدرات التى يمكن خلقها وتدعيمها من خلال مناقشة الحالات على المستوى الجماعى .

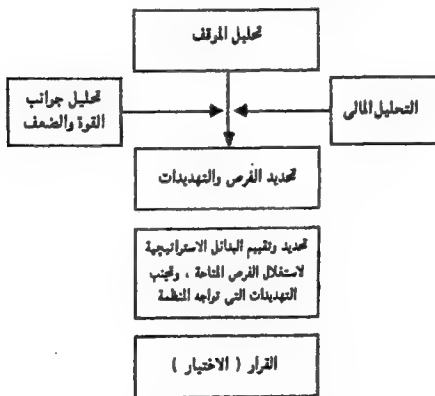
(٧) القدرة على كتابة التقارير الواضحة ، والقوية ، والمقنعة . فالإدارى الناجح عليه أن يكون قادراً على التعبير عن نفسه بصورة مكتوبة . وتقدم طريقة الحالات فرصة التدريب على كيفية كتابة التقارير المقنعة والجيدة .

(٨) التعرف على العديد من المجالات الوظيفية التطبيقية . فدراسة الحالة تفيد فى زيادة حجم معرفة الأفراد عن المجالات الوظيفية الأخرى والتى قد لا يعملون بها . فهى تقدم معلومات تطبيقية عن الممارسات فى ميادين الانتاج ، والتسويق ، والتمويل ، والأفراد ، والبحوث والتنمية وغيرها من الميادين وقد تؤدى هذه المعرفة إلى الاستفادة منها وظيفياً عندما يتولى الفرد القيام بعمل محدد داخل المنظمة .

(٩) القدرة على تطبيق بعض القيم الشخصية فى اتخاذ قرارات المنظمة . كما ذكرنا فى هذا الكتاب أن مجال الأخلاق ، والمسئولية الاجتماعية من المجالات التى تؤثر على عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة . وتساعد الحالات على تنمية المهارات الخاصة بتطبيق هذه المجالات على الواقع العملى بما يدعم من هذه المفاهيم فى أذهان الأفراد ، وبما يؤكد على أهمية هذه المجالات فى الواقع .

٣ - طريقة تحليل الحالات : بطبيعة الحال لا يوجد اتفاق عام حول الاطار الامثل والذي يمكن استخدامه في تحليل الحالة . ويعبر الشكل رقم ( ٩ - ١ ) عن نموذج مقترح لدراسة وتحليل الحالات . وكما هو واضح في هذا النموذج فان اطار التحليل يشمل الخطوات والمراحل التالية :

- ١ - تحليل الموقف .
- ٢ - تحليل جوانب القوة والضعف في المنظمة .
- ٣ - القيام بالتحليل المالي .
- ٤ - تحديد الفرص والتهديدات أمام المنظمة محل الدراسة .
- ٥ - تحديد وتقييم البدائل التي يمكن للمنظمة اتباعها لكي تستغل الفرص المتاحة أمامها ، وتتفادى تلك التهديدات التي تتعرض لها
- ٦ - القرار ( اختيار البديل الافضل ) .



شكل رقم (٩-١) نموذج مقترح لدراسة الحالات

## أولاً : تحليل الموقف :

ينطرى تحليل الموقف على تحديد عدد من الاهداد الأساسية للمنظمة وللبيئة التى تعمل بها ومن أهم هذه الاهداد ما يلى :

- ١ - تحديد طبيعة الطلب .
  - ٢ - تحديد مدى الطلب حالياً ومستقبلاً
  - ٣ - تحديد طبيعة المنافسة التى تواجهها المنظمة فى السوق .
  - ٤ - تحديد طبيعة المناخ البيئى المتوقع أن تواجهه المنظمة فى المستقبل .
  - ٥ - تحديد المهارات والقدرات التى تتمتع بها المنظمة
  - ٦ - تحديد حجم الموارد المالية التى تعتمد عليها المنظمة .
  - ٧ - تحديد المرحلة التى يوجد بها المنتج أو الخدمة فى دورة الحياة .
- دعنا ننظر عن قرب الى كيفية تحليل هذه الاهداد .

- ١ - طبيعة الطلب : ويقصد بذلك تحديد طبيعة عملية اتخاذ قرار الشراء بشأن المنتج أو الخدمة محل البحث . ولما هذا الصدد هناك مجموعة من التساؤلات التى يحاول القارئ أن يجيب عليها من خلال المعلومات المحدودة المتاحة بالحالة . ومن أهم هذه التساؤلات ما يلى :
- أ - كيف يقوم مشترى المنتج أو الخدمة بشرائها ؟ ويشمل ذلك من الذى يتخذ قرار الشراء ؟ ومن الذى يؤثر على قرار شراء المنتج ؟ وهل يعد قرار الشراء قراراً فردياً أو قراراً جماعياً ؟ وما هى فترة تكرار أو إعادة الشراء ؟ وما هى درجة التورط النفسى المصاحب لقرار الشراء ؟ وما هى درجة المخاطر التى يدركها المستهلك عند اتخاذه لقرار شراء علامة محددة ؟ وهل تعد العوامل الرشيدة أم الجوانب العاطفية ذات أهمية اكبر فى قرار الشراء ؟ وما هى المدة التى تستغرقها عملية استهلاك أو استخدام السلعة ؟ وما هى درجة رغبة الفرد فى الحصول على معلومات عن السلعة أو الخدمة قبل قيامه بالشراء ؟ وهل تلعب علامة المنتج أو اسمه دوراً هاماً فى قرار الاختيار ؟ وما هى مصادر المعلومات الهامة التى يعتمد عليها الافراد عند اتخاذهم لقرار الشراء ؟

ب - هل من الأفضل التعامل مع السرق ككل أو أن تقوم بتقسيم السوق الى قطاعات سوقية متجانسة ؟ وإذا كان من الأفضل تقسيم السرق الى قطاعات لما هو الأساس الملائم لهذا التقسيم ؟ هل السن ؟ أم الجنس ؟ أم الموقع الجغرافى ؟ أم معدل الاستخدام ؟ ... الخ .

٢ - تحليل مدى الطلب : الهدف من هذا التحليل هو تحديد حجم الطلب ( كمياً ) المتوقع على المنتجات أو الخدمات التى تقدمها المنظمة . ويخدم تحليل حجم الطلب المتوقع قدرة المنظمة على التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة وحسبها المتوقع فى السرق . ويفرض القيام بهذا التحليل فان هناك مجموعة هامة من التساؤلات وهى :

أ - ماهو حجم السرق الحالى معبراً عنه بالقيمة النقدية ؟ وما هو الحجم المتوقع لهذا السرق فى المستقبل ؟

ب - ما هى الحصة الحالية للمنظمة فى السرق ؟ وما هى الحصة المستهدفة لتحقيقها ؟

ج - هل من الأفضل أن يتم تحليل حجم السوق بصورة كلية ؟ أم من الأفضل أن يتحدد حجم السوق بعد تقسيمه الى قطاعات سوقية ؟

٣- تحليل طبيعة المنافسة : يهدف هذا التحليل الى تحديد لطبيعة المنافسة الحالية ، وتلك التى تتوقع المنظمة وجودها فى المستقبل . ولتحقيق ذلك يمكن الاجابة على عدد من التساؤلات أهمها ما يلى :

١ - ما هى طبيعة هيكل المنافسة الحالى والمتوقع فى المستقبل من حيث

أ - عدد المنافسين ؟

ب - حصة كل منافس فى السوق ؟

ج - الموارد المالية المتاحة لهم ؟

د - المهارات الادارية والفنية المتاحة لكل منهم ؟

٢ - ما هي الاستراتيجيات التي تتبعها المنافسون ؟ وما هي جوانب القوة لديهم والتي تؤدي الى نجاحهم ؟ وما هي جوانب الضعف لديهم ؟

٣- هل هناك احتمال لدخول منافسين جدد ؟ ولماذا ؟

٤ - ما هي ردود الاعمال المتوقعة من المنافسين اذا قامت المنظمة باجراء أى تغيير فى استراتيجياتها الحالية ؟

٤ - تحليل المناخ البيئى : يهدف هذا التحليل الى معرفة التغيرات التى حدثت أو المتوقع حدوثها فى عناصر البيئة المختلفة . كذلك يهدف الى تقييم ما اذا كان التأقلم أو التعديل الذى قامت به المنظمة هو تعديل يناسب المناخ البيئى وقد حقق ثماره من عدمه . ومن الاسئلة التى يجب الاجابة عليها فى هذا الصدد ما يلى :

أ - ما هى الاتجاهات الخاصة بالبيئة الاجتماعية ، أو السياسية ، أو الاقتصادية أو الفنية والتي يمكن أن توجد الآن أو يتوقع الافراد وجودها فى المستقبل ؟

ب - كيف يمكن تقييم هذه الاتجاهات ومعرفة آثارها على المنظمة واستراتيجياتها ؟ وهل تمثل هذه الاتجاهات فرص أم تهديدات للمنظمة ؟ .

٥ - تحديد المهارات والقدرات : يقصد بذلك تحليل تلك المهارات والقدرات التى تمتلكها المنظمة وذلك بهدف تحديد ما تستطيع المنظمة أن تحققه وما هي الاستراتيجيات التى لا يمكن تطبيقها نتيجة للقدرة المحدودة لدى المنظمة ؟ وفى هذا الصدد فان على الفرد أن ينجب على الاسئلة الآتية :

أ - هل تمتلك الشركة القدرات والخبرة اللازمة لاداء الوظائف المختلفة فى مجال أعمال محدد ؟ ويقصد بذلك هل تمتلك الشركة

١ - القدرات التسويقية ؟

٢ - القدرات الانتاجية ؟

٣ - القدرات الادارية ؟

٤ - القدرات المالية ؟

٥ - القدرات الخاصة بالبحوث والتنمية ؟

ب - ما هو وضع القدرات التى تتمتع بها المنظمة فى مقابل القدرات التى تتمتع بها المنظمات المنافسة لها ؟

٦ - تحليل الموارد المالية : يهدف هذا التحليل الى تحديد للوارد المالية المتاحة للمنظمة وذلك من خلال الاجابة على السؤالين التاليين :

أ - هل لدى المنظمة الموارد المالية الكافية التى تدعم من تحقيق استراتيجياتها ؟

ب - من أين يمكن للمنظمة أن تحصل على الموارد المالية المطلوبة ؟ ومتى سوف تتوافر هذه الموارد ؟

٧ - مرحلة المنتج فى دورة حياته : إن الهدف من هذا التحليل هو أن يقدم الفرد الذى يقوم بتحليل الحالة بوضع عدد من الافتراضات المتعلقة بالمرحلة التى يوجد بها المنتج أو الخدمة محل الدراسة فى دورة حياتها . ومن المهم أن نقوم بتحديد المرحلة حيث أن طبيعة الاستراتيجيات الخاصة بالمنتج أو السوق سوف تتأثر بشكل كبير بهذه المرحلة . وفى هذا المجال فان على الفرد الذى يتولى تحليل الحالة أن يجيب على سؤالين وهما :

أ - ما هى المرحلة التى يوجد بها المنتج أو الخدمة فى دورة الحياة ؟ ويمكن أن يتحدد ذلك بالاجابة على ما يلى :

١ - ما هو عمر السلعة أو الخدمة فى السوق ؟ هل هى جديدة أم قديمة فى السوق ؟

٢ - ما هى درجة معرفة المستهلك بالسلعة ؟ هل هى معرفة كاملة أم لازالت معرفة محدودة ؟

ب - ما هى مظاهر وخصائص السوق التى تدعم الافتراض الذى تم

وضعه حول المرحلة التي توجد بها السلعة أو الخدمة في دورة حياتها : ( المبيعات ، الربح ... الخ )

## ثانياً : تحليل جوانب القوة والضعف :

عقب أن ينتهي الفرد من تحليل الموقف فإنه يكون في موقف يمكنه من تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة موضع التحليل . وتعرف جوانب القوة بأنها أي خصائص أو ميزات تنافسية تتمتع بها المنظمة عن غيرها من المنظمات وبصفة خاصة تلك التي تتنافس معها في السوق والتي تمنح لها ميزة تفوق عليهم . وينبغي أن يفهم أن جوانب القوة هي خاصية للمنظمة وليس للبيئة التي تعمل بها . فجوانب القوة لا تأتي من البيئة ولكن من طبيعة المنظمة ذاتها . فاستخدام المنظمة لأحدث تكنولوجيا أو فتح المنظمة بإدارة ذات قدرات غير عادية ، أو توافر موارد قبول جيدة ... الخ هي جوانب قوة خاصة بها . ويمكن القول بأن جوانب القوة هي أمر نسبي وليس أمر مطلق . فمثلاً وجود حجم أصول ثابتة كبير داخل المنظمة لا يعنى أنها تتمتع بجوانب قوة . ولكن إذا قورنت بالمنافسين وكانت هي المنظمة التي تمتلك أفضل الأصول الثابتة فإنها هنا تتمتع بجوانب قوة . وتفتح المنظمة بأفضل الإداريين في حد ذاته ليست قوة ولكن إذا كانت المنظمة مقارنة بالمنافسين هي التي تمتلك أفضل طبقة إدارية فإنها في هذه الحالة تتمتع بجوانب من جوانب القوة ... وهكذا . فجوانب القوة إذن يتحدد بنظراً على ما يوجد لدى المنظمة ومتانسيها وليست المنظمة وحدها .

وجوانب الضعف هي تلك الخصائص والسمات التي تجعل المنظمة أقل فعالية من المنظمات الأخرى وبالتالي تلك المنظمات المنافسة لها في السوق . وكما قلنا بشأن جوانب القوة فإن جوانب الضعف هي سمة داخلية ( داخل المنظمة ) وليست سمة خارجية ( بيئية ) ، كما أنها مسألة نسبية وليست مطلقة .

## ثالثاً : التحليل المالي :

كما أن تحليل الموقف . وتحليل جوانب القوة للمنظمة يساهم في تحديد

الفرص والتهديدات فإن التحليل المالى أيضاً يساهم فى تحقيق ذلك .  
وينصب التحليل المالى على القيام بحساب عدد من النسب المالية التى تحدد  
الابعاد الاقتصادية للمنظمة . ولا يمكن اغفال حقيقة أن المنظمة الاعصالية ما  
هى إلا وحدة اقتصادية فى المجتمع . ومن هنا يكون من اللازم عند  
التعامل مع المنظمات كوحدة اقتصادية أن نقوم بحساب بعض النسب المالية  
والتي توضح الابعاد الاقتصادية لها . وما نود أن نلفت النظر إليه هنا أنه  
لا يجوز تحت أى ظرف من الظروف أن نعتمد على هذا النوع من التحليل  
وحده فى التعامل مع الحالة . لأننا إذا اعتمدنا على النسب المالية وحدها  
فاننا نهمل أن للمنظمة ابعاداً أخرى غير الابعاد الاقتصادية مثل الابعاد  
الاجتماعية ، والاساسية ... الخ . ومن هنا فإن التحليل المالى لا بد وأن  
يكون تحليلاً جزئياً فى الاطار الشامل للتحليل .

كذلك ينبغي لنا أن نفهم أن هذا التحليل ليس بغرض معرفة هذه  
النسب فى حد ذاتها ولكنه يهدف الى معرفة تأثير هذه النسب على اداء  
الانشطة المختلفة داخل المنظمة كالانتاج ، والتسويق ، والافراد ... الخ .  
فلا شك أن نسب الربحية لها تأثيرها على نشاط الانتاج لأنها تعكس كفاءة  
النشاط ، ولها أيضاً تأثيرها على سياسات الافراد المتعلقة به برنامج  
الحوافز ... الخ . كذلك فإن معدل دوران المخزون له تأثيره المباشر على كل  
من النشاط الانتاجى ، والنشاط التسريقى . ويعبر الجدول رقم (٩-١)  
عن أهم النسب المالية التى يمكن استخدامها فى تحليل الحالات .

والسؤال الذى يطرح نفسه فى هذه الحالة هو كيف يمكن الاستفادة من  
هذه النسب فى تحليل حالات الادارة الاستراتيجية بصفة خاصة ؟ الواقع أن  
الاستفادة بهذه النسب يتوقف على مدخل استخدامها . فالفرد الذى يقوم  
بتحليل الحالة يمكنه أن يقارن هذه النسب ضد بعض القواعد العرفية حول ما  
يسمى بالنسبة المثلى ، أو يمكنه أن يقارن النسب عبر السنوات المختلفة  
لنفس المنظمة ، أو يمكنه أن يقارن هذه النسب بين المنظمات المشابهة والتى  
تعمل فى نفس المجال . دعنا ننظر عن قرب الى المداخل الثلاثة التى يمكن  
من خلالها استخدام النسب المالية للاستفادة بها .

٦ - استخدام القواعد العرفية : بناءً على الممارسات المالية والتي تتم بواسطة العديد من المؤسسات المالية هناك بعض القواعد العرفية التي تم وضعها حول النسبة المثلى لبعض النسب المالية الشائعة الاستخدام . فمثلاً هناك شبه إجماع حول نسبة التداول السريعة أن تكون واحد صحيح أو أعلى . كذلك فإن نسبة التداول من الأفضل أن تكون ٢ أو أعلى ، ومعدل دوران المخزون في المشروعات ذات العائد الكبير ينبغي أن يكون على الأقل ٤ . وبالنسبة للمشروعات التي تعمل في ظل عائد محدود للسلعة يفضل أن يكون هامش الربح الإجمالي على الأقل ٤٠ ٪ . وعلى الرغم من وجود العديد من الاختلافات حول هذه القواعد العرفية إلا أن معظم المؤسسات المالية تستخدمها عند اتخاذها للقرارات بشأن الاقتراض .

والواقع أن استخدام هذا المدخل يدعو إلى التفكير في النسب على أنها مقياس مفاهيمي وليس مقياساً قنياً . فالمهم لمن يحلل الحالة أن يفهم مضمون النسبة ومعناها ثم عليه أن يقرر حجم النسبة المقبول في ظل طبيعة العمل الذي تقوم به المنظمة موضع التحليل . فخذ مثلاً نسبة السيولة . أن هذه النسبة تمثل قدرة المنظمة على دفع التزاماتها واجبة الاستحقاق من خلال التدفق النقدي الذي يمكن أن يتحقق في أقل وقت ممكن . فإذا كنا نتعامل مع منظمة تشتري وتبيع بنفس الشروط ( أي نفس الجزء الأجل في الشراء هو نفس الجزء الأجل في البيع ) فإن قيمة أوراق القبض سوى تساوى قيمة أوراق الدفع ويصبح معدل نسبة ( نسبة ) التداول السريعة المساوية للواحد الصحيح نسبة مقبولة من الناحية المنطقية . ولكن إذا كانت المنظمة تشتري بالأجل ولكنها تبيع منتجاتها في الغالب نقداً فإن هذه النسبة تصبح ٢٥ر كنسبة مقبولة وذلك منطقياً لأن مقام المعادلة ( المحصوم المتداول ) سوف يزداد مؤثراً على النسبة بأن تكون أقل من واحد صحيح .

#### نسبة السيولة

نسبة التداول السريعة = الأصول المتداولة - المخزون

المحصول المتداول

نسبة التداول = الأصول المتداولة

المحصول المتداول

### نسب التشغيل

معدل دوران المخزون	=	$\frac{\text{صافي مبيعات}}{\text{المخزون}}$ أو $\frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$
متوسط فترة التحصيل	=	$\frac{\text{متوسط حساب أوراق القبض} \times 360}{\text{المبيعات السنوية الآجلة}}$
معدل دوران أوراق القبض	=	$\frac{\text{المبيعات السنوية الآجلة}}{\text{متوسط حساب أوراق القبض}}$
معدل دوران الأصول الثابتة	=	$\frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول الثابتة}}$
معدل دوران الأصول	=	$\frac{\text{المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$

### نسب الرفع المالي

نسبة الدين إلى إجمالي الأصول	=	$\frac{\text{إجمالي الدين}}{\text{إجمالي الأصول}}$
نسبة الدين إلى حقوق الملكية	=	$\frac{\text{إجمالي الدين}}{\text{صافي حقوق الملكية}}$
نسبة الدين طويلة الأجل إلى رأس المال	=	$\frac{\text{الدين طويلة الأجل}}{\text{الدين طويل الأجل} + \text{صافي حق الملكية}}$

### الربحية

هامش الربح على المبيعات	=	$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{المبيعات}}$
معدل العائد على الأصول (الاستثمار)	=	$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{إجمالي الأصول}}$
معدل العائد على حقوق الملكية	=	$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{صافي حقوق الملكية}}$

هامش الربح الاجمالى = المبيعات - تكلفة البضاعة المباعة  
المبيعات

ربح العمليات للاصول = الدخل قبل الفوائد والضريبة  
مجموعة الاصول الملموسة

### نسبة التغطية المالية

معدل تغطية الفوائد = الدخل قبل الفوائد والضرائب  
الفوائد

معدل تغطية خدمة الدين = الدخل قبل الفوائد والضرائب  
الفوائد + دفعات القرض الواجبة الاستحقاق

معدل التغطية للتقانات = الدخل قبل الفوائد والضرائب  
التقانات الثابتة

جدول (٩-١) بعض النسب المالية التى يمكن استخدامها فى تحليل الحالات .

المصدر : Sharplin, A., Strategic Management, 1985, P. 195 .

٢ - استخدام المقارنة عبر الزمن : تعد النسب المالية عبر الزمن من الاشياء المفيدة فى اجراء عمليات المقارنة للوقوف على اتجاهات هذه النسب وتطورها واكتشاف بعض المعانى والدلائل من هذه الاتجاهات . والواقع أن استخدام هذا المدخل يعد أفضل من استخدام المدخل السابق عند استخدام النسب . والمشكلة الوحيدة التى تواجه هذا المدخل هى مشكلة اختلاف التطبيقات المحاسبية التى تتبعها المنظمة عبر الزمن . فمثل هذه الاختلافات تؤدى الى اختلاف فى النسب والذى لا يعكس اختلافاً فى العمليات الادارية ذاتها . ومن هنا فان فهم العمليات المحاسبية يعد شرطاً هاماً لاجراء المقارنة بين النسب عبر الزمن حتى يمكن أن تفسر الفروق بين النسب عبر الزمن من الزاوية الادارية وحدها . وينبغى أن يلتزم مستخدم النسب بالحدز الشديد فى تفسير التغير الذى طرأ عليها عبر الزمن . فمثلاً انخفاض صافى الربح على المبيعات قد يكون نتيجة لزيادة المنافسة ، أو

لسوء ظروف السوق . أو لأن الإدارة قد قامت بذلك عمداً حتى يمكنها أن تحصل على مبيعات أكبر من خلال القيام بتخفيض أسعار البيع . خذ أيضاً مثال زيادة معدل التداول والذي قد يكون مؤشراً لتحسن السيولة لدى المنظمة ، إلا أن الإدارة يمكن أن تكون قد توصلت الى هذا التحسن من خلال تحويل الديون القصيرة الأجل الى ديون طويلة الأجل . فالمهم أذن أن تستخدم هذه النسب بحذر شديد في تفسير معناها ، وأن يتم استخدامها مع الأنواع الأخرى من التحليل . فمهمة هذه النسب المالية المتطورة عبر الزمن أن تحدد لنا بعض المجالات التي نحتاج الى مزيد من الدراسة والبحث .

٣ - استخدام أسلوب المقارنة مع المنظمات الأخرى :  
الواقع أن هذا المدخل من الصعب استخدامه لأنه من الصعب يمكن أن نجد منظمتان متشابهتان حتى ولو كانتا تعملان في نفس الصناعة . و من هنا فإن استخدام هذا المدخل مرهون بوجود منظمتان أو أكثر متماثلتان في حجمهما وفي ميدان الأعمال . وإذا لم يجد الفرد الذي يتولى تحليل الحالة مثل هذه المنظمات المتشابهة فإنه يفضل أن يستخدم المقارنة التاريخية للنسب أو حتى استخدام معدل القواعد العرفية . وإذا تمكن الفرد من استخدام هذا المدخل فإنه ينبغي أن يراعى نفس المحاذير المتعلقة باستخدام مدخل المقارنة التاريخية للنسب . فما ينطبق على الطريقة السابقة ( المقارنة عبر الزمن ) ينطبق أيضاً على المدخل في مقارنة النسب .

### رابعاً : تحديد الفرص والتهديدات :

عقب أن يقوم الفرد الذي يتولى دراسة الحالة بتحليل الموقف ، والتحليل المالي ، وتحليل جوانب القوة والضعف في المنظمة فإنه يمكن قادراً على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها . ويمكن تعريف الفرصة بأنها أي استراتيجية جديدة أو أي تعديل في استراتيجية حالية تستخدمها المنظمة والذي يترتب عليه حصول أحد أطراف المصلحة والمخاطرة ذرى التأثير في عمل المنظمة على منافع محددة . والفرص عادة ما تتوافر خارج المنظمة ذاتها ( عكس جوانب القوة ) . والمنظمة لا تصنع الفرص في كل المواقف ، ولكن الفرص قد توجد في البيئة وكل ما تقوم به المنظمة هو أن تكتشف

وجودها من خلال ما تقوم به من تحليل ودراسة . ومن هنا فإن من يقوم بتحليل حالة لمنظمة محددة يمكنه أن يدرك وجود بعض الفرص والتي لابد للمنظمة من أن تستفيد من وجودها وذلك بعكسها في صورة استراتيجيات محددة . وبهذا المعنى فإن الفرص ما هي الا بعض الابتكارات المحتملة والتي يمكن أن تنتفع المنظمة منها . والفرص توجد ويمكن أن تستفيد منها كل المنظمات ولكنها أيسر تحديداً واستغلالاً لبعض المنظمات دون الأخرى .

خذ مثلاً عندما انتهت براءة الاختراع لشركة بولرويود والخاص بإنتاج الكاميرات ذات الصور الفورية ، فإن شركة كوداك وجدت في ذلك فرصة لإنتاج كاميرات من نفس النوع . خذ أيضاً شركة بيك Bizc والتي استطاعت أن تكون الشركة الرائدة في عالم شفرات الحلاقة المصنوعة من البلاستيك والتي يتم التخلص منها بعد عدة مرات استخدام وذلك لأنها كانت الشركة الرائدة في صنع الوحدات الصغيرة الحجم والمصنوعة من البلاستيك . خذ أيضاً شركة رويال وامكانية تقديمها للآلات الكاتبة ذات الحروف المرصوفة حتى كرتة صغيرة متحركة للحصول على خريطة الكتابة المطلوبة بعد أن انتهت فترة براءة الاختراع والتي يقتضاها كاتبة شركة آي.بي. أم IBM تحتكر إنتاج مثل هذا النوع من الآلات الكاتبة .

وفي بعض المواقف تعمل المنظمات على خلق الفرص لنفسها من خلال الاتفاق على البحوث والتطوير والذي يترتب عليها الوصول الى افكار جديدة تجعلها الرائدة في السوق . وحيث أن الهدف من الادارة الاستراتيجية هو خلق واكتشاف الفرص الجديدة للمنظمة والعمل على استغلالها أحسن استغلال ممكن فإن تحليل الحالة من زاوية الموقف المالي ، وزوايا القوة والضعف لابد وأن ينتهي باكتشاف هذه الفرص والتي تركز عليها استراتيجيات المنظمة .

ويمكن تعريف التهديدات بأنها أي أحداث متوقعة احتمالية ، أو مفاجئة، تؤدي الى اعاقة المنظمة عن خدمة بعض الجماعات أصحاب المصلحة والمخاطرة معها . فمثلاً بالنسبة لأصحاب رأس المال يكون التهديد عبارة عن أي أحداث قد تؤدي الى انخفاض أسعار أسهمهم في المنظمة . وبالنسبة

للعاملين في المنظمة فإن التهديد قد يكون وجود بعض الاحداث التي تؤدي الى الاستغناء عن عدة كبير منهم . وصفة عامة يمكن القول بأن التهديدات هي أى أحداث تؤدي الى التقليل من قيمة مخزجات المنظمة . فمثلاً وصول المنافس الى منتج أفضل من ذلك الذى تقدمه الشركة فى السوق يعد تهديداً خطيراً لأنه سيؤدى الى التقليل من قيمة المبيعات التي تستطيع الشركة أن تحققها فى ظل هذا المنافس .

ومثل الفرص فإن التهديدات عادة ما توجد ، ولكن تأثيرها يصبح أقل وطأة اذا ما قامت المنظمة باكتشاف وجودها وأخذت الاحتياطات ضدها . خذ مثلاً شركة هيرولت باكارد Hewlett Packard والتي كانت تقوم بصنع الحاسب الاكبر العلمى الكبير الحجم والتي أدركت أن سوق هذا الحاسب سوف يضمحل فى المستقبل فبدأت العمل على تقادى ذلك من خلال انتاج الحاسب الاكبر المنزلى . فلما حدث تشبع فى سوق الحاسب العلمى الكبير الحجم لم تتأثر الشركة نتيجة لذلك بصورة كبيرة .

ومن الممكن القول بأنه اذا ادركت المنظمة وجود تهديد محتمل فى وقت مبكر فإنها يمكنها أن تحول هذا التهديد الى فرصة . ومن المهم لمن يقوم بدراسة الحالات أن يعد قائمة بكل الفرص والتهديدات المحتملة للمنظمة من واقع تحليله لموقف المنظمة ، وحالتها المالية ، ولجوانب القوة والضعف التي توجد بها .

### خامساً : تحديد وتقييم الاستراتيجيات البديلة :

عقب أن ينتهى دارس الحالة من تحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة فإن عليه أن ينمى عدداً من البدائل الاستراتيجية والتي يمكن بها أن تستغل المنظمة الفرص المتاحة أمامها وأن تتفادى تلك التهديدات . وفى هذا الصدد فإن ماتهلهم الدارس حول البدائل الاستراتيجية والتي تم عرضها فى الفصل الخامس ، والسادس من هذا الكتاب يمكن أن يخدم عملية تنمية وتقييم هذه البدائل . ويمكن للتارئ أن يعود الى هذين الفصلين فى كل مرة يرغب فيها فى تنمية البدائل الاستراتيجية وفى تقييمها .

## سادساً : القرار :

يترتب على عملية تقييم البدائل الاستراتيجية من حيث وزن عيوبها ومزاياها ، ومدى تناسبها مع المعلومات المتوافرة في الحالة عن المنظمة الى أن تنتهى عملية تحليل الحالة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل . ومن المهم أن يدعم الفرد دارس الحالة قراره بالمبررات القوية التي جعلته يعتقد أن اختياره يعد أفضل البدائل الاستراتيجية في ظل ظروف المنظمة . وما نود أن نؤكد عليه هنا أن القرار قد يختلف من فرد لأخر بدراسة نفس الحالة . ويعود هذا الاختلاف الى الاختلافات التي قد توجد بين الافراد في تحديد طبيعة الفرص والتحديات المحيطة بالمنظمة . حيث أن هذه الفرص والتحديات هي التي تؤثر على طبيعة الاختيارات الاستراتيجية البديلة والمطروحة أمام المنظمة .

### ٤ - بعض القواعد الارشادية لتحليل الحالات :

هناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاستعانة بها عند تحليل ودراسة الحالات والتي تجعل تحليل الحالة تحليلاً جيداً . ومن أهم هذه القواعد الاسترشادية ما يلي ( Bernhardt and Kinnear, 1985 ) :

١ - حاول أن يكون تحليلك للحالة تحليلاً كاملاً : ويعني ذلك أمران أساسيان . الأول أن تحليلك للموقف ، والجوانب القسوة والضعف وتحديدك للفرص والتحديات ، وتمييزك للاختيارات الاستراتيجية البديلة ، وتقييم هذه البدائل لابد وأن يكون كاملاً . فالتحليل الذي لا يغطي كل جوانب الموقف ، أو الذي يركز على بديل واحد هو تحليل غير كامل . الثاني أن كل مجال وكل خطوة من خطوات التحليل لابد وأن تتسم بعمق شديد وضع تبصر شديد بطبيعته وفقاً للحالة موضع الدراسة .

٢ - تفادى مجرد تفرغ الحقائق الخاصة بالحالة : فدارس الحالة ليس عليه أن يقوم بتفريغ حقائق الحالة فقط ولكن عليه أن يقوم بتحليلها واستنباط ما ورائها . خذ مثال لذلك :

التفريغ : نسبة التداول هو ١:١٥ ، ومقدار النقدية المتاح هو ١٥٠٠٠ جنيه ، والارباح المحتجزة للاستثمار هي ٥٠٠٠ ر.ه. جنيه .

التحليل : بسبب أن الموقف المالى للشركة ضعيف والذى يظهر من نسبة التداول المحدودة ، ومن مقدار نقدية أيضاً محدودة فإن الشركة سوف تكون قادرة على الاستثمار فى تلك المجالات التى لا تحتاج الى تدفق نقدى خارج كبير الحجم .

٣ - حاول أن تضع افراضات معقولة : كما قلنا من قبل كل حالة سوف لا تحترى على معلومات كاملة عن المنظمة وذلك لأن المعلومات الكاملة تحتاج الى مساحات كبيرة ، وأيضاً بسبب أن نقص المعلومات هو واقع التطبيق الفعلى . ونظراً لنقص المعلومات فإن دارس الحالة الجيد هو الذى يستمىض عن هذا النقص يوضع بعض الافتراضات الواقعية حولها . خذ مثلاً اذا كانت الحالة لا تذكر أى شئ عن طبيعة الشراء للمنتج محل الدراسة . إن المحلل السئ للحالة هو الذى يتجاهل هذه المعلومة الهامة تحت ادعاء أنه لا توجد معلومات عنها فى الحالة . أما المحلل الجيد فهو الذى يبدأ بسؤال نفسه عن طبيعة المنتج ( سلعة معمرة أم ميسرة ) ثم بناءً على ذلك يحدد الافتراضات الخاصة بطبيعة عملية الشراء وذلك من واقع الحياة العملية أو من واقع المعرفة السابقة عن مجموعة المنتج العامة التى ينتمى اليها هذا المنتج الخاص .

٤ - لا تخلط بين المشكلة وأعراضها : من المشاكل الهامة التى يقع فيها دارس الحالة هو أن يقوم بالخلط بين المشكلة وأعراضها . فمثلاً هناك من يحدد المشكلة كالتالى :

( أ ) المشكلة هي انخفاض المبيعات .

( ب ) المشكلة هي ارتفاع معدل دوران رجال البيع .

والواقع أن تلك الحالتان لا تعدان مشكلة ولكنهما أعراض لمشكلتين . وتحديد المشكلة الحقيقية يتأتى من خلال الاجابة على السؤال لماذا انخفضت المبيعات ؟ أو لماذا ارتفع معدل دوران رجال البيع ؟ وعلى من يدرس الحالة

أن يظل يسأل نفسه لماذا ؟ حتى يصل الى المشكلة الجذرية فمثلاً قد تكون الاجابة على لماذا ارتفع معدل دوران العمل لرجال البيع ؟ الاجابة لأنه لا يوجد تدريب كافى لهم . ولكن لماذا لا يوجد تدريب كافى لهم ؟ الاجابة لأن مدير البيع لا يؤمن بأهمية التدريب ولكن لماذا لا يؤمن مدير البيع بأهمية التدريب ؟ الاجابة لأنه لا يعرف كيف . يستطيع أن يستفيد الآخرين من التدريب ، ولكن لماذا لا يعرف ..... ؟ ويظل دأوس الحالة فى سؤاله لماذا ؟ حتى يصل الى المشكلة الجذرية

٥ - لا تخطط للحرص مع التصرف : ليس من الضرورى عندما تتوافر الفرص أمام المنظمة أن تقوم بالتصرف للحصول عليها فهناك فارق بين وجود الفرصة واستغلالها : فمثلاً قد توجد أمام الشركة فرصة السوق الذى يستوعب منتجاً معيناً ، ولكن الشركة لا ترغب فى استغلال هذه الفرصة نظراً لأنها لا تمتلك القدرة أو الخبرة اللازمة لتسويق أو إنتاج هذا المنتج ، أو لأنها تتوقع منافسة شديدة فى السوق .. الخ

٦ - تعامل مع الأهداف بصورة واقعية : معظم الحالات تتضمن بعض الأهداف التى تحددها ادارة المنظمة فمثلاً قد تذكر الحالة أن هدف المنظمة هو تحقيق معدل نمو مقداره ٢٥٪ فى العام القادم . ودور دأوس الحالة أن يتعرض لهذه الأهداف وأن يحلل مدى واقعية هذه الأهداف فى ظل الموارد والامكانيات ، والبيئة الخاصة بالمنظمة ومن الممكن لدأوس الحالة أن يقوم بتعديل هذه الاهداف اذ لزم الامر ذلك والواقع أن التحليل الضعيف للحالة هو الذى إما أن يتجاهل هذه الاهداف أو أن يأخذها كمعطيات لا تتم مناقشتها .

٧ - إعمل على تنمية عدد من البدائل : أن الحالات التى يتم تحليلها بصورة جيدة هى الحالات التى يعطى فيها الدأوس عدداً من الاختيارات ، والاستراتيجيات البديلة وفى بعض الحالات قد تحتوى الحالة فى معلوماتها على عدد من البدائل . وفى هذه الحالة يكون على دأوس الحالة أن يضيف الى هذه البدائل بدائل أخرى للحل

والتحليل السى. للحالة هو الذى يقدم فيه صاحبه بديل واحد او بديلين ، أو هو ذلك التحليل الذى يكتفى فيه صاحبه بتلك البدائل المذكورة فى الحالة .

٨ - لا تكن قاطعاً ومتأكداً ، من اكبر العيوب التى يقع فيها دارس الحالة أن يصل الى قرار وهو فى بداية قراءة الحالة . فمثل ذلك الموقف يؤدى الى أهمال الدراس لكثير من المعلومات التى تتعارض مع قراره ، كما أنه يؤدى الى عدم تنمية بدائل أفضل للحل وأهملها أهملأ كاملاً . فدارس الحالة لابد وأن يقوم بتحليله وهو مجرد عن أى قرار فى ذهنه ، ثم عليه أن يحدد الفرص والتحديات التى تواجه المنظمة من واقع التحليل الذى يقوم به ، ثم عليه أن يبنى عدداً من الاختيارات الاستراتيجية البديلة . ثم عليه أن يتولى تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل بعد ذلك .

٩ - حاول أن تتألف مزايها وعيوب البدائل : التحليل الجيد للحالة هو الذى يتناول كل البدائل التى تم تنميتها بالتقييم من خلال النص على مزايها وعيوب كل منها . والواقع أن الفرص والتحديات التى تحيط بالمنظمة يمكن أن يسترشد بها فى تحديد مزايها وعيوب كل بديل .

١٠ - حاول أن تستعيد من المعلومات المالية والكمية بقدر المستطاع : فالتحليل الجيد للحالة هو ذلك التحليل الذى يستخدم بعض التحليل المالى ، وبعض النماذج الكمية الأخرى مثل صالى القيمة الحالية ، وشجرة القرارات ، وتحليل التعادل ..... الخ . ومثل ذلك التحليل يمكن أن يظهر فى ملحق خاص مرفق بالتقرير عن الحالة .

١١ - حاول الوصول الى قرار واضح : على الرغم من أن الحالة قد لا يكون لها حل واحد أمثل إلا أن دارس الحالة لابد وأن يصل الى قرار محدد وواضح فى شأنها فالهدف الأساسى من دراسة الحالة هو التعرف على عملية اتخاذ القرار فى ظل المواقف الغامضة التى تواجه الادارى فى الواقع العملى

- ١٢ - حاول أن تدعم قرارك ببعض الأدلة والبراهين :  
القرار الجيد هو القرار الذي يتسق مع نتائج تحليل الموقف وتحليل جوانب القوة والضعف ، والتحليل المالي ، والفرص ، والتحديات اتساقاً منطقياً فالهدف الا يكون الحل صحيحاً ولكن المهم أن يكون الحل منطقياً مع تحليلك السابق وتحديدك لطبيعة الفرص والتحديات التي تحيط بالمنظمة
- ١٣ - حاول أن تقرأ الحالة مرتين على الأقل : فالقراءة الأولى يكون هدفها الاساس تكوين فكرة عامة عن الحالة . أما القراءة الثانية المتعمقة فهي التي تستخدم في القيام بانواع التحليل السابق الحديث عنها . وفي اكتشاف الفرص والتحديات

## مراجع الفصل التاسع

- (1) Bernhardt, K. L. and T. C. Kinner (1985), Principles of Marketing, Second edition, Glenview Ill. : Scott, Foresman and Company .
- (2) Edge, A. G. and D. R. Coleman ( 1981 ), The Guide to Case Analysis and Reporting, Honolulu : System Logistics.
- (3) Rath, H.J. ( 1981 ), "A Model For Business Case Analysis" Journal of Business Education, Vol. 57 : 3, December, PP. 107 - 109 .
- (4) Sharplin, A. (1985), Strategic Management, N. Y. : McGraw - Hill Book Company, PP. 185 - 203 .
- (5) Thomas, J. G. (1988) Strategic Management : concepts , Practices , and Cases , N . Y . : Harper and Row Rublishers , pp . 359 - 364 .

## حالات تطبيقية

## الحالة ١

### شركة النقل الخفيف والمعدات الرياضية ( المصرى سابقاً )

أسست شركة النقل الخفيف والمعدات الرياضية تحت اسم شركة « المصرى » فى عام ١٩٣٠ كشركة توصية صغيرة الحجم مملوكة بالكامل للسيد المصرى وعائلته . ولقد كان الغرض الاساسى لهذه الشركة هو انتاج الدراجات المستخدمة كوسيلة انتقال . وقد انضم للعمل فى هذه الشركة السيد أحمد المصرى فى عام ١٩٣٦ وذلك بعد تخرجه من كلية التجارة - جامعة الاسكندرية . وبعد مرور ٦ سنوات أصبح السيد المصرى رئيساً للشركة والذي استمر حتى عام ١٩٨٤ . ولقد كانت المبيعات الاجمالية للشركة عند تولي السيد احمد المصرى رئاستها لها حوالى مليون جنيه . وقد نجح السيد أحمد المصرى فى تطوير الشركة وتنويعها حتى وصلت قيمة اجمالى مبيعاتها فى عام ١٩٨٤ الى حوالى ٢٧٢ مليون جنيه . فقد قام أحمد المصرى بتحويل الشركة من شركة توصية عائلية الى شركة مساهمة عامة يتم تداول أسهمها فى بورصة الاوراق المالية . كما تميزت استراتيجياته بالتنوع فى عدة ميادين للنشاط بدلاً من التركيز على سوق الدراجات وحدها .

ولقد تمكن السيد أحمد المصرى من تحقيق ذلك من خلال التزامه برسالة محددة للمنظمة ككل والتي ظهرت فى آخر تقرير له والذي قدمه الى الجمعية العمومية للمساهمين :

« إن شركة النقل الخفيف والمعدات الرياضية هي شركة ذات نشاط متنوع يهدف الى خدمة المستهلك من خلال تقديم منتجات جذابة وذات جودة عالية ، مع تقديم كل الخدمات المرتبطة بهذه المنتجات بطريقة يرضى عنها المستهلك . ونحن كشركة نؤمن بأنه لابد من تحقيق مستوى الربح فى الاجل الطويل والذي يمكننا من توفير مقدار الاستثمارات المطلوبة بواسطة المساهمين ، والذي يسمح أيضاً بتمويل عمليات النمو للشركة . كذلك نحن نعمل على تقديم كافة الموارد اللازمة لتعتمده العاملين بالشركة . وخدمة حاجات المجتمع الذي نعمل فيه » .

ولقد كانت أحد الخصائص الأساسية للشركة خلال الفترة التي تولى فيها السيد أحمد المصرى رئاسة الشركة وثباتها التزامها وتمسكها بإنتاج وتصميم منتجات عالية الجودة وفقاً لحاجات ورغبات المستهلكين . ولقد أدى ذلك إلى حصول الشركة على حوالي ٣٠٪ من سوق الدراجات . كما أدى ذلك أيضاً إلى التطوير المستمر في خطوط المنتجات التي تقدمها الشركة إلى الأسواق .

**تنظيم الشركة الحالي :** خلال السنوات التي تولى فيها السيد / أحمد المصرى رئاسة الشركة تنوعت المجالات الاعمالية للشركة بحيث أصبحت مكونة من ٥ وحدات أعمال أساسية . وتشتمل وحدة الأعمال الأولى في تلك الوحدة الخاصة بإنتاج الدراجات العادية للانتقال وذلك للإولاد في من الشباب أو للبالغين . أما وحدة الأعمال الثانية فهي تلك الوحدة التي تعد مسئولة عن إنتاج وتسويق بعض الدراجات الخاصة ( الرالي ) ودراجات السباقات . أما وحدة الأعمال الثالثة فهي الوحدة المسئولة عن إنتاج بعض السلع والمعدات الرياضية ، وتتولى وحدة الأعمال الرابعة إنتاج وتسويق بعض منتجات الاطفال حديثي الولادة . وأخيراً فإن وحدة الأعمال الخامسة تتولى القيام بنشاط خدمة منتجات الشركة كالتجميع والصيانة ..... الخ .

١ - وحدة إنتاج وتسويق الدراجات العادية : تتولى هذه الوحدة إنتاج وتسويق مجموعة من خطوط المنتجات الموجهة إلى البالغين ، وإلى الاطفال . فبالنسبة للبالغين تقوم الوحدة بتقديم نوعين من الدراجات وهما الدراجات ذات العشر سرعات ، والدراجات ذات الاثنى عشر سرعة . أما بالنسبة للاطفال فتقوم الوحدة بتقديم الدراجات صغيرة الحجم ذو العجلتان ، وكذلك الدراجات ذات العجلات الثلاث . وتعد هذه الوحدة من اكبر الوحدات الانتاجية للشركة وذلك من خلال تقديم تصميمات حديثة ، ومتابعة رغبات وحاجات المستهلك ، وبفضل المنافسة الشديدة بواسطة الدراجات المستوردة . وقد استطاعت هذه الوحدة أن تحصل على ٣٠٪ من السوق الكلي للدراجات . ولقد استمر هذا السوق خلال السنوات السابقة بنموه بمعدل ثابت مقداره ٦٪ سنوياً ، ولكن يتوقع الخبراء أن نمو هذا السوق خلال السنوات القادمة لن يزيد عن ٣٪ سنوياً .

والواقع أن المبيعات الخاصة بهذا السوق كانت في ازدياد مستمر منذ عام ١٩٦٥ وحتى عام ١٩٨٢ حيث عادت المبيعات في هذه السنة الى مستوى المبيعات في عام ١٩٦٥ . ولكن المبيعات عادت الى الزيادة في عام ١٩٨٣ بنسبة ٣٣٪ من مبيعات ١٩٨٢ والتي بلغت حوالي ٨ مليون وحدة .

ولقد استجاب مدير هذه الوحدة للتص في المبيعات والذي حدث في عام ١٩٨٢ من خلال العمل على تخفيض تكاليف الانتاج ، وباحكام الرقابة على المخزون ، وتخصيص مبلغ ١٨ مليون جنيه للاتفاق منها على البحوث والتطوير . وقد ترتب على هذا الاتفاق توصل الوحدة الى ثلاثة افكار جديدة : تم تلخيصها في صورة ثلاثة منتجات جديدة وهي :

١ - الدراجات الثلاثية ذات الاطار العالي والمنخفض الذي اذا تم رفعه حصل الطفل على دراجة ذات عجلتان فقط ، واذا تم إنزاله حصل الطفل على دراجة ذات الثلاثة عجلات . ويستطيع الطفل أن يعتدل من ارتفاع الكرسي بالصورة التي تمكنه من القيادة المريحة لكل نوع من التمرين .

٢ - قامت الوحدة بتقديم دراجة هادئة للطريق العام والتي تصلح أيضاً لاستخدامها كدراجة لممارسة بعض التمرينات الرياضية عليها داخل المنازل مع اجراء بعض التعديلات الطفيفة عليها .

٣ - قامت الوحدة بتقديم دراجة مزودة بقوة وطاقة خاصة تؤدي الى زيادة سرعتها على الطريق وذلك لحدمة قطاع الشباب الراغب في الحصول على الدراجات ذات السرعة العالية .

٤ - وحدة الدراجات الرياضية : لقد تم انشاء هذه الوحدة بعد أن حصلت الشركة على ترخيص بانتاج الدراجات الرياضية ( الرالى ) من إحدى الشركات البريطانية والتخصصة في انتاج هذا النوع من الدراجات . ويتم توزيع هذه الدراجات في بعض المتاجر الخاصة على العكس من النوع الأول والذي يتم توزيعه من خلال متاجر الاكسام أو متاجر السلسلة .

ويحصل المتاجر الخاصة على نحو ٢٥٪ من سوق الدراجات الكلية أو ما يعادل ٤٠٪ من قيمة مبيعات الدراجات في السوق ، وقد تم الاتفاق مع الشركة البريطانية على أن تكون شركة النقل الخفيف هي الشركة الوحيدة في السوق والتي تستطيع انتاج وتسويق مثل هذا النوع من الدراجات .

ويحتري خط منتجات هذه الوحدة على عدد من المنتجات أهمها دراجات السباق ذات الوزن الخفيف والتي تتميز بالاداء العالي ، والسرعة ، وقوة التحمل . كذلك يوجد على هذا الخط الدراجات التي تستخدم في السباقات داخل الاستادات الرياضية ، وايضاً دراجات السباق والتي تستخدم في السباقات ذات المسافة الطويلة ( بين المدن ) . ويحتل مبيعات هذه الوحدة المركز الثاني في سوق هذا النوع من الدراجات . ويرى رئيس هذه الوحدة أن هذه الاساسي هو مضاعفة معدل النمو في مبيعات هذه المنتجات خلال السنوات الثلاث القادمة . وتتميز هذه المنتجات - وفقاً لتقدير رئيس الوحدة - بأنها تباع في سوق يتسم بمعدل نمو سريع ، كما أن هامش الربح للوحدة بهذا مرتفعاً نظراً لقدرة المستهلك على دفع سعر عالي في سبيل حصوله على دراجة ذات مواصفات خاصة .

٣ - وحدة المنتجات الرياضية : نظراً لزيادة الوعي بأهمية اللياقة البدنية ، وبضرورة التخلص من الوزن الزائد فإن هذا السوق يعد اكبر الاسواق نمواً . فالمعدات الرياضية اللازمة للحفاظ على اللياقة البدنية أو للتخلص من الوزن الزائد قد زادت مبيعاتها في عام ١٩٨٣ الى ٥٥٤ مليون جنيه بعد أن كانت ٤٩٣ مليون جنيه في عام ١٩٨١ . ويتوقع الخبراء أن يصل حجم هذا السوق الى ٨٠٠ مليون جنيه في عام ١٩٩٣ . وتعود الزيادة في هذا السوق الى زيادة البحوث التي تمت في ميدان الصحة العامة والتي تدل على أن الافراد الذين يمارسون القيام بالتمارين الرياضية تكون متوسط أعمارهم اكبر من متوسط أعمار الافراد الذين لايقومون بممارسة الرياضة. كذلك تشير الدراسات التي تمت في هذا السوق على زيادة الاهتمام بممارسة الرياضة بين الشباب من الجنسين . كذلك تدل نتائج الدراسات على زيادة اهتمام السيدات والآتسات بأجسادهن ويرغبتهن في

الاحتفاظ بأجسامهم في شكل مقبول من الآخرين في المجتمع . فتتاجع الدراسات تدل على أن أكثر من ٥٩٪ من المهتمين بممارسة الرياضة بمفرض التخلص من الوزن الزائد هن سيدات وآنسات . وأخيراً فان نتائج دراسة هذا السوق تشير الى استمرار نموه ، والى أن المستهلك فيه يعطى اهتماماً اكبر بالعلامة التجارية والجودة من ذلك الاهتمام الذي يعطيه للسعر .

وتقوم هذه الوحدة بانتاج عدد من المنتجات اهمها المقاعد الخاصة بممارسة بعض التمرينات الرياضية لانقاص الوزن الزائد ، والآت التجديف ، والدراجات الثابتة والتي تستخدم لانقاص الوزن ايضاً . وتحتل الدراجات الثابتة التي تقدمها الوحدة على مختلف تصميماتها واشكالها ٣/١ المبيعات الخاصة بهذه الدراجات في السوق .

وبالاضافة الى هذه المنتجات تقوم هذه الوحدة بانتاج لوحات الياسكيت بول والتي تستخدم في الاماكن الحالية كالحداائق العامة ، أو الشواطىء ، أو حتى في الحداائق الخاصة للمنازل .

٤ - وحدة منتجات الاطفال : لقد تم انشاء هذه الوحدات في عام ١٩٨٣ وذلك عندما حصلت الشركة على ترخيص بصنع بعض منتجات الاطفال حديثى الولادة من شركة جيريكو العالمية . وقد تضمنت هذه المنتجات عربات الاطفال حديثى الولادة ، وكراسى حمل الاطفال على ظهر الأم ، وكراس الاطفال الخاص بالسيارات . ويتوقع لهذا السوق أن يستمر في نموه في المستقبل حيث تقدر المبيعات المتوقعة لمثل هذه المنتجات في السوق بمبلغ ٧٠٠ مليون جنيه سنوياً . وقد اختارت الوحدة أن تقوم بتوزيع هذه المنتجات في المتاجر الكبيرة الحجم مثل متاجر الاقسام ، أو متاجر السلسلة . وقد اضافت الشركة الى هذه المنتجات منتجاً جديداً وهو الحمام الخاص بالاطفال والذي أصبحت مبيعاته أكبر مبيعات المنتجات التي تقوم الوحدة بانتاجها . ويأتى في المرتبة الثانية للمبيعات كرسى حمل الاطفال على ظهر الأم والذي يسمح لها بأن تقوم بكل الاعمال المنزلية أثناء حمل الطفل . وفي عام ١٩٨٥ قامت الشركة باضافة بعض المنتجات الأخرى في هذه الوحدة أهمها مشاية الاطفال ، وكراسى الطعام العالية للاطفال .

وتعد هذه الوحدة أمل الشركة في المستقبل حيث أنها تمثل ١٥ - ٢٠٪ من معدل نمو الشركة ككل في السنوات الأخيرة . وتتوقع الشركة أن يستمر معدل النمو لهذه الوحدة في السنوات القادمة حيث أن هذه الوحدة تنمو بمعدل أكبر من معدل نمو الصناعة وأنه يحقق معدل ربحية أعلى من ذلك المعدل المحقق في الصناعة ككل .

٥ - وحدة الصيانة : تقوم هذه الوحدة بتقديم بعض الخدمات المرتبطة بمنتجات الشركة أو بأماكن التوزيع للمنتجات وذلك فسي متاجر التوزيع ذاتها . ومن أمثلة هذه الخدمات خدمة التجميع للمنتج ( كالدراجات ، أو معدات التمرينات الرياضية ) ، وكذلك خدمة الصيانة والإصلاح لمنتجات الشركة . وبالإضافة إلى ذلك تتولى هذه الوحدة القيام بخدمات الإصلاح للشواريات التي تعمل بالفاز ، وكذلك بصيانة عربات التسوق والتي تستخدم داخل متاجر التوزيع التي تعتمد على الخدمة الذاتية . وتهدف هذه الوحدة من خلال ما تقوم به من خدمات إلى مساعدة متاجر التوزيع ، وكذلك إلى التقليل من الشكاوى التي قد يواجهها المستهلك إلى منتجات الشركة ، وكذلك تشجيع المستهلك على إعادة شراء منتجات الشركة .

وتقوم الشركة بتقديم هذه الخدمات في مقابل رسوم بسيطة يقوم المستهلك بدفعها . ويعمل بهذه الوحدة حوالي ٥٠٠ فني متخصص تم توزيعهم على كل متاجر التوزيع التي تتولى بيع منتجات الشركة . وتتوقع الشركة أن تتزايد الأرباح المحققة من هذا القسم بمقدار ٢٥٪ أو أكثر من مستوى الربح المحقق حالياً وذلك عندما يصبح المستهلك قادراً على دفع مبلغ أكبر في سبيل حصوله على هذا الخدمة المتخصصة .

### مستقبل الشركة :

لقد كانت الشركة لفترة طويلة تعتمد في إيراداتها اعتماداً كلياً على مبيعات الدراجات حيث كانت إيرادات هذا المنتج وحدة تصل إلى ٩٠٪ من الإيرادات الكلية للشركة . ولكن نظراً لسياسة التنوع في المنتجات والتي اتبعتها الشركة في السنوات الأخيرة والتي اهتم بها السيد أحمد المصري

فقد انخفضت نسبة مبيعات الدراجات الى المبيعات الكلية للشركة الى نسبة ٦٥٪ فقط بدلاً من ٩٠٪ .

وفى هذا العام تولى السيد صلاح عارف رئاسته للشركة وهو يرى أن على الشركة أن تقلل من نسبة مساهمة مبيعات الدراجات الى الإيراد الكلى الى حوالى ٥٠٪ فقط . ولقد توافرت أمام السيد صلاح عارف هذه المعلومات حول طبيعة البيئة التى سوف تعمل الشركة فى ظلها خلال السنوات الخمس القادمة :

أولاً : هناك اتجاهات نحو زيادة معدلات المواليد . فتشير الاحصاءات المتوافرة عن الزيادة السكانية الى أن معدل المواليد سوف يتجه للزيادة من عام ١٩٩٠ وحتى عام ١٩٩٥ . وتقدر نسبة الزيادة بنحو ٥رء مليون طفل سنوياً .

ثانياً : أن هناك اتجاهات عاماً نحو زيادة الاهتمام بممارسة الافراد لبعض التمرينات الرياضية أما للحفاظ على صحتهم العامة أو كرهبة فى التخلص من الوزن الزائد . ولكن على الرغم من التوسع الكبير المتوقع فى هذا السوق الا أنه من المتوقع أيضاً أن يتصف السوق بالمنافسة الشديدة والحادة . فالظواهر الحالية تشير الى رغبة العديد من الشركات والتي لاتعمل فى مجال انتاج المعدات الرياضية فى الدخول الى هذا السوق ، وأنها تخصص مبالغ طائلة للاتفاق منها على تمهيد السوق ، والقيام بالبحرث بفرض اكتشاف بعض التصميمات الجديدة لهذه السلع . ومن أهم هذه الشركات شركة فوروز للأغذية الصحية حيث تعتقد الشركة أن دخولها الى سوق المعدات الرياضية هو جزء أساسى من رسالتها والتي تهدف الى الحفاظ على المواطنين فى صحة جيدة . وتقوم هذه الشركة حالياً بتقديم بعض آلات التجديف ، وآلات رفع الاثقال ، وغيرها .

ثالثاً : أن سوق الدراجات العادية والرياضية يواجه الان منافسة شديدة من الشركات الاجنبية التى تقوم بتصدير دراجاتها ويبيعها فى السوق بسعر يقل كثيراً عن التكلفة الفعلية لانتاجها . ويطلق

على هذه السياسة اسم سياسة اغراق السوق . وتحاول الشركة الان التأثير على رجال السياسة حتى يمكنهم تقديم مشروع قانون لمواجهة سياسة الاغراق والتي قد تؤدي الى خلق كل المصانع التي تقوم بانتاج الدراجات في السوق المحلي .

ولقد طلب السيد صلاح عارف بعض البيانات والتي تعبر عن مستوى الاداء ، والحالة المالية للشركة خلال السنوات ٨٣ ، ٨٤ ، ٨٥ . وتعتبر الجداول التالية عن هذه البيانات .

والان وبعد دراستك لهذه الحالة ، ودراسة البيانات المتوافرة عن هذه الشركة لو كنت في مكان السيد صلاح عارف كرتيس لهذه الشركة ما الذي يمكن أن توصي به في شأن تحديد الفرص ، والرسالة ، والاهداف الخاصة بهذه الشركة للسنوات الخمس القادمة ؟

جدول رقم (١) يوضح العائد وسعر السهم في السنوات ٨٣ - ٨٥

الربح	١٩٨٣		١٩٨٤		١٩٨٥	
	سعر السهم العائد المتفرع بالجنبة	سعر السهم العائد المتفرع بالجنبة	سعر السهم العائد المتفرع بالجنبة	سعر السهم العائد المتفرع بالجنبة	سعر السهم العائد المتفرع بالجنبة	سعر السهم العائد المتفرع بالجنبة
الاول	١١٥	١٥٠	١٧	٧٥ر.	١٢٠	١٠٠ر.
الثاني	١١٥	٧٥ر.	١٧	١٠٠ر.	١١٥	١٠٠ر.
الثالث	١٢٥	٧٥ر.	١٤	١٠٠ر.	١٠٠	١٠٠ر.
الرابع	١٥	٧٥ر.	١٢٥	١٠٠ر.	١٠٥	١٠٠ر.
	٣٧٥		٣٧٥		٤٠٠	

جدول رقم (٧) يوضح بعض الجوانب المالية والتشغيلية للشركة خلال  
المنوات ٨٤-٨٠ (بالألف جنيه ماعدا حصص الربحية والعائد للسهم)

١٩٨٤	١٩٨٣	١٩٨٢	١٩٨١	١٩٨٠	ملخص للعمليات
٢٦٩,٤٨٢	٢٥٥,٧٥٢	١٩٥,٢٨٨	٢٤٦,٢٠٦	٢٢١,٦٤٤	صافي المبيعات
١٧,٧٠٥	٩٨,٠٢	(٢٨٢٩)	١٩,٥٢٢	١٦,٢٢٠	ربح العمليات
(٢,١٦)	(٢٦٧٤)	(٥٨٨٤)	(٥٤٥٦)	(٤٧,٨)	الفرائد المدرومة
١٤,٦٨٩	٦١٢٨	(٩٧١٢)	١٤,٧٧	١١,٦٢٢	صافي الدخل قبل الضريبة
٤٩٢٧	٢١١٥	(٥٩٢٨)	٦٦٥٩	٤٩٢٧	مقدار الضريبة على الدخل
٨٢٥٦	٤,١٢	(٢٧٧٥)	٧٤١٨	٦٦٨٥	صافي الدخل بعد الضريبة
١,٤٨	٢٧	(١٩١)	١,٦٦	١,٥٢	الحسارة أو الربح للسهم الواحد
<u>بعض المؤشرات المالية الأخرى:</u>					
٢١٤,٠	١٦٤٧	٢٢١١	٢٢٨٢	١٩٢٢	الفرائد المدرومة
٢,٣٧٥	٢,٣٧٥	٢,٣٧٥	٢,٣٧٥	٢,٣٧٥	العائد لكل سهم
المصروفات الرأسمالية					
٥٦,٠	٢٨٢٤	٦,١٢	٧٢٧٨	١١٨٢١	للمصانع والآلات
<u>الوضع المالي في نهاية السنة:</u>					
١٣٦,٦٠٢	١٢٨,١١٢	١,٨٦١٨	١٢٢,٦٠٦	١١٢,٢٤١	مجموع الأصول
٥٨,١١٠	٥٥,٧٤١	٤٢,٦٨٢	٤٩,٤١٩	٤٧,٦٥٦	رأس المال العامل
صافي الاستثمار في					
٢٦٨٦٩	٢٦,٥٤٥	٢٦,٩٨٢	٢٨٤,٠٩	٢٥,٩٠٢	المصانع والآلات
٢٨٢٥٢	٢٩,٢٨٤	٢,٧٠٢	٢١,٩٤١	٢٤,٩٧٤	الالتزامات الطويلة الأجل
—	٥,٠٠٠	٥,٠٠٠	٥,٠٠٠	٥,٠٠٠	أسهم متعاقبة تم استهلاكها
٦٦,٥٧٢	٦,٦١٥	٤٥٤,٢٠	٥,٩٧٠	٤٢,٧١٤	حقوق الملكية للمساهمين
٢٤٥٧	٢١,٢٧	١٩٢٤	٢١,٢٧	٢٤,٥٧	عدد المساهمين بالشركة

جدول رقم (٣) يوضح الميزانية العمومية المختصرة للشركة لعامى  
١٩٨٤ ، ١٩٨٥ ( بالآلاف جنيه عينا حصة السهم من العائد )

١٩٨٥	١٩٨٤	١ - الأصول :
		<u>الأصول المتداولة :</u>
١٢٨٦٤ °	١٦١٩١	أصول نقدية وشبه نقدية
٤١٦٣٨	٤١٢٨٢	أوراق قبض
<u>١٢٥٣</u>	<u>٧.٥</u>	ناقص مخصصات الدين المشكوك فيها
٤.٢٨٥	٤.٥٧٧	صالى أوراق القبض
٣٤٥.٨	٣٤٨٦٥	المخزون آخر السنة
<u>٣٨٥٣</u>	<u>٣٨٣.</u>	مصرفات مدفوعة مقدما
٩١٥١.	٩٥٤٦٣	مجموع الأصول المتداولة
		<u>الأصول الثابتة :</u>
١٦٥	١٦٥	الأراضى
٦٤٢٧	٦١٥٦	المباني
٣٥١٣٦	٣٥٩٣٢	الآلات والمعدات
٥٥١٤	٧٥.١	الأثاثات والمكاتب والتجهيزات
٤٧٧	١.٦٢	مبانى تحت الإنشاء
<u>٧٤.٨</u>	<u>٦٢٩٨</u>	مصاريف صيانة المباني
٥٥٣٥١	٥٥٣١٤	مجموع الأصول الثابتة قبل الاحتياطات
<u>٢٨٧٧٢</u>	<u>٢٨٤٤٥</u>	ناقص الاحتياطات للأصول المجمدة
٢٦٦٧٩	٢٦٨٦٩	صالى مجموع الأصول الثابتة
<u>١١.٧٥</u>	<u>١٤٢٧١</u>	أصول أخرى
٣٧٧٥٤	٤١١٤.	مجموع الأصول الثابتة
<u>١٢٩٣١٤</u>	<u>١٣٦١.٣</u>	مجموع الأصول الثابتة والمتداولة
		<u>٢ - الخصوم وحقوق الملكية :</u>
		<u>الخصوم المتداولة :</u>
١٢٢٧	١٢٢٨	دفعات مستحقة من القروض الطويلة الاجل
٢٣١١٧	٢٣.٣٩	أوراق الدفع

نفذات تراكمية :

٤٨٩٩	٤٩٧٢	الاجور والمزبات والتصمضات
١٣١٥	١.٧٤	ضرائب غير ضريبة الدخل
١٩٩٦	٢.٦٩	تأمينات
٣.٩٦	٤٣.١	عناصر أخرى
١١٣.٦	١٢٤١٦	اجمالى النفقات التراكمية
١٢٤٧	١٨١	الضريبة على الدخل
٥٣٣	٥٣٣	العوائد المدفوعة
٣٧٣٥٣	٤١٤٧٦	مجموع الخصوم المتداولة
		<u>الالتزامات وحقوق الملكية :</u>
٢٨٢٥٣	١٩٥٢٩	القروض الطويلة الأجل
٤٤٢٤	١٥٨١	التزامات أخرى
٣.٢٥٦	٣.٢٥٣	حقوق المساهمين
٣٦٣١٧	٤٣٤٢٥	أرباح محتجزة
٦٦٥٧٣	٦٤٦٧٨	اجمالى حقوق المساهمين
١٣٦١.٣	٦٢٩,٢٦٤	اجمالى الخصوم وحقوق الملكية

## الحالة ٢

### شركة طاطا العالمية للأحذية

فى عام ١٩٨٤ قام السيد نوزاكا بزيارة مصانع الاحذية التابعة لشركة طاطا العالمية للأحذية والواقعة بمدينة الاسكندرية . ولقد وصل الى علم السيد نوزاكا الشهرة الكبيرة الى اكتسبتها أحذية طاطا فى السوق المصرى وبعض أسواق الدول العربية والذي أدى الى إيمانه بأن هذه الاحذية ستمثل إضافة الى خط الأحذية التى يحملها فى متاجره المتعددة باليابان . ولقد قام السيد نوزاكا بشراء قدر من الاحذية والذي كان متاحاً فى مخزون المصنع وعاد الى بلده . ونظراً للنجاح الذى حققته الاحذية فى اليابان فقد قام السيد نوزاكا بالاتصال بمدير البيع فى مدينة الاسكندرية ليخطر به أنه سيصل فى ١٥ يونيو ١٩٨٥ لى يقوم بشراء بعض الأحذية المتوافرة فى المخزون لدى الشركة .

وقد قام السيد نبيل محمود مدير البيع بالشركة بالاتصال بالمدير العام السيد خليل ابراهيم ليخطر به المكالمة التى تلقاها من السيد نوزاكا . وبعد الاتصال برئيس مجلس الإدارة السيد طاطا عبد الحفيظ تقرر عقد اجتماع لمجلس الإدارة يحضره السيد نبيل محمود للنظر فى إمكانية تسويق الأحذية التى تنتجها الشركة فى السوق اليابانى . ونظراً لأن الشركة تتعامل لأول مرة فى سوق أجنبية ( غير عربية ) فقد كلف مجلس الإدارة السيد نبيل بالقيام بعمل دراسة شاملة حول السوق اليابانى واحتمالات المبيعات فيه . والمنافسة ... الخ ، وكذلك وضع خطة تفصيلية لتصدير الأحذية الى هذا السوق على أن ينتهى السيد نبيل من هذه الدراسة فى شهر نوفمبر القادم ويضع ما توصل اليه من دراسة وخطط أمام مجلس ادارة الشركة فى نهاية هذا الشهر .

### تاريخ الشركة

لقد تم تأسيس شركة طاطا للأحذية بواسطة السيد عبد الحفيظ ( والد السيد طاطا ) منذ حوالى ٥٠ سنة . ولقد كان إنتاج ومبيعات الشركة

مقصوراً على السوق المصرية فقط فى هذه الفترة . وفى سنوات قليلة أصبحت شركة طاطا من المحجج الشركات فى انتاج وتسويق أحذية الشباب . وأحذية الموضة للسيدات فى السوق المصرى . ولقد استطاعت الشركة أن تحقق مبيعات قدرها ١٢ مليون جنيه فى عام ١٩٨٥ وذلك بعد أن توسعت فى بعض الاسواق العربية مثل السوق السعودى ، والكويتى ، والقطرى ..... وغيرها . وتقوم الشركة بانتاج كل موديلات الاحذية فى مصانع موجودة كلها بمدينة الاسكندرية . ويقدر عدد العاملين بالشركة الآن بنحو ١٠٠٠ فرد يعملون على تطوير موديلات الاحذية بصورة دائمة ومتابعة أحدث خطوط الموضة واستخدام ما يناسب المستهلك المصرى والعربى منها فى صناعة الاحذية . وعلى الرغم من أن الشركة قد نجحت بشدة فى سوق الأحذية الخاصة بالسيدات والشباب الا أن سوق أحذية الصناعة بصفة عامة يتسم بالمنافسة الشديدة ، وبرغبة معظم شركات الاحذية فى اسواق فى التوجه نحو غزو وفتح أسواق جديدة لتسويق منتجاتها . وتعتمد شركة طاطا أساساً فى مواجهة هذه المنافسة على أساس السعر حيث تقدم منتجاتها بسعر مناسب لاسعار المنافسين أحياناً ، وفى بعض الاحيان الأخرى تقدم بتقديم أحذيتها عند سعر أقل من أسعار المنافسين . وتوضح المعلومات التالية الاتجاهات والخصائص الأساسية التى تتمتع بها الشركة حالياً وفقاً لوجهة نظر السيد / طاطا عبد الحفيظ رئيس مجلس ادارة الشركة الحالى :

#### إجهادات وخصائص شركة طاطا العالمية للأحذية :

صافي المبيعات ( بالآل الجنيهات )															
٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١	٨٢									
١٩...	٨...	٧...	٦...	٥...	٤...	٣...	صافي المبيعات المخططة								
٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠									
١٢...١٦...							صافي المبيعات المخططة								
							٢٥...	٣٦...	٤٦...						
							٦٠...	٧٥...	٩٠...						
صافي المبيعات المخططة															

## القدرات المالية للشركة :

- أ - يعتمد تمويل عملية النمو على :  
 القروض التي تحصل عليها الشركة من الدولة .  
 ب - تهدف الشركة الى زيادة حجم المبيعات الى ثلاثة أضعاف الحجم الحالي (٨٦) في خلال أربعة سنوات .

مدير الشركة الحاليون			
اسم الوظيفة	السن	اسم الوظيفة	السن
رئيس مجلس الادارة	٦٢	مدير ادارة الحسابات	٥٠
نائب الرئيس :		مدير ادارة الانتاج	٤٥
لشئون البيع والتسليم	٣٩	مدير قسم البحث والتسليم	٤٠
لشئون الشراء	٢٩	مدير ادارة الائتمان	٤٠
لشئون المالية	٥٠	مشرى المال (٨)	٣٥ - ٤٠
لشئون الانتاج	٥٠	رجال البيع (١٥)	٣٥ سنة لأقل
		١٠	المراد
		٣٦ - ٦٤ (٥٤٠)	

## القوى العاملة بالشركة :

- ١ - يعمل بالشركة حالياً حوالي ١٠٠٠ فرد .  
 ٢ - ٨٠٪ من العاملين بالشركة يعمل على أساس الحوافز .  
 ٣ - تقدم الشركة برامج تدريبية مكثفة للعاملين بها .

## القوى البيعية للشركة :

- ١ - يعمل لدى الشركة ١٥ رجل بيع .  
 ٢ - يوجد مساعداً لمدير البيع .  
 ٣ - زاد حجم وحدة البيع بنسبة ٣٠٠٪ في السنوات العشر الأخيرة .

## البحوث والتطوير :

- ١ - يوجد بالقسم ١٠ أفراد يعملون في مجال البحوث وتطوير منتجات الشركة .
- ٢ - لقد زاد حجم هذا القسم بنسبة ٥٠٠٪ في السنوات العشر الأخيرة .
- ٣ - التركيز دائماً في البحوث على تطوير « نعل » الأحذية وجعلها أكثر متانة .

## المزيج السلمي للشركة :

- ١ - انتاج أحذية الشباب وأحذية الموضة للسيدات .
- ٢ - تعتبر الشركة هي الشركة الرائدة في عالم « نعل » الأحذية الذي يدعم من التصميم ، ويوفر الراحة والمتانة للحذاء ذاته .
- ٣ - أسعار الأحذية عادة أقل من أسعار الأحذية المماثلة المصنوعة محلياً أو المستوردة من الخارج .

## حصة الشركة في السوق :

- ١ - بصفة عامة تعد حصة الشركة في السوق المصري أكبر من حصتها في الاسواق العربية .
- ٢ - لم يتم تحديد نسبة محددة رقمياً لحصة الشركة في السوق المصري أو الاسواق العربية .

## الاعلان :

- ١ - تستخدم الشركة المجالات التجارية في الاعلان .
- ٢ - تشجع الشركة موزعيها على الاعلان في الجرائد اليومية بمصر أو في الاسواق العربية .

## الشكوى والمردودات :

- ١ - تواجه الشركة معدل طبيعي جداً من الشكوى والمردودات .

٢ - تقل نسبة الاحذية التي يتم ردها الى الشركة من المستهلك عن نسبة ١٪ من المبيعات .

٣ - يرى المستهلك بصفة عامة أن الاحذية الخاصة بالشركة هي احذية جيدة الصنع ، وذات سعر معقول جداً ، وأنها تباع لنفسها بشكل جيد جداً في السوق المصري أو اى منى .

٤ - تتمتع الشركة بسعة طيبة ومتازة بين مستهلكيها في كل الاسواق .

### الموارد المستخدمة :

١ - جلود تستعمل في انتاج « وجه الاحذية » وأخرى تستعمل كبطانة والتي يتم الحصول عليها أما من السوق المصري ، أو الهندى ، أو الانجليزى ، أو الارجنتينى ، أو البرازيلى .

٢ - بعض المواد الأخرى مثل : النعال ، وشرائط ، ومواد تخريم ، وخيوط ، ومسامير ، وضاد تقوية وحشر ، الرصلات الصلبة ، ومواد النظافة ، والصناديق ، والكارتون والورق .... الخ .

### الانتاج والمعدات :

١ - تقوم الشركة بصنع القوالب لنفسها ، وايضاً صيفاتها ، وموديلاتهما .

٢ - تقوم الشركة بتصنيع نعالها ، وكعوب الاحذية ، وباشكال متنوعة لوجه الاحذية .

### السوق اليابانية :

لقد أصبحت السوق اليابانية ثانى أكبر الاسواق الاستهلاكية بالعالم بعد أن وصل حجم الناتج القومى بها فى عام ١٩٧٧ حوالى ٦٦٦ر٢ بليون دولار . وفى نفس العام فقد وصل حجم السكان حوالى ١١٤ مليون الذى يجعله السادس فى عدد السكان بين دول العالم . وتمتد اليابان أيضاً من أكبر الدول من حيث معدل الكثافة السكانية حيث يصل هذا المعدل الى

حوالى ٣.٦ فرد لكل كيلو متر مربع من الارض . وتقع اليابان فى الساحل الشمالى لقارة آسيا وتتكون من أربعة جزر أساسية بالإضافة الى الآلاف من الجزر الصغيرة الحجم .

ولقد قامت اليابان بوضع دستور جديد لها فى عام ١٩٤٦ وذلك بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية والذي بمقتضاه تبنت الحكومة فكرة الديمقراطية فى الدولة . ولقد أصبح الامبراطور رمزاً للدولة بعد أن فوضت مسألة ادارة الدولة للحكومة National Diet وقد تمكنت اليابان من التحول السريع من دولة محطمة عقب الحرب العالمية الثانية الى دولة ذات إقتصاد جيد فى نهاية فترة الخمسينات ، ثم التنمية الاقتصادية الشاملة فى الستينات ، وقد استمرت اليابان فى معدلات نموها خلال السبعينات الا فى عام ١٩٧٣ حيث كان معدل النمو سالباً نظراً لازمة البترول فى هذا العام . ويمثل معدل البطالة فى اليابان نسبة محدودة جداً حوالى ٢٪ فقط . وفى عام ١٩٧٨ وصل معدل النمو فى اليابان الى حوالى ٧٪ . وبصفة عامة فقد أدى التقييم العالى للين اليابانى الى التقليل فى حجم الصادرات وزيادة حجم الواردات . كما أن انخفاض سعر الدولار فى مقابل الين اليابانى قد ادى الى البطء فى عملية النمو الاقتصادى لليابان .

### المستهلك اليابانى :

يمثل السوق اليابانى سوق جذابة من كون أنها تحتوى على أكثر من ١١٤ مليون فرد وقوة شرائية عالية . ويتكون معظم السوق من افراد ينتمون الى الطبقة المتوسطة ، كما أن متوسط اعمارهم يقل اعماراً متوسطة . فأكثر من ٥٠٪ من السكان تحت سن الثلاثون. ٤٨٪ من السكان يقيمون بالمدن ويتركزون فى مدن طوكيو ، وأوزاكا ، وناجويا ، وكيوتو . ونقط معيشة الافراد فى اليابان يماثل نفس مستوى معيشة الافراد فى أوروبا فيما عدا مستويات أقل فى السكن ذاته . نفع إعادة استثمار أكثر من ٣٠٪ من الدخل القومى فى الصناعة فقد أهملت البنايات السكنية ، وحتى الحصول على قروض فى مجال بناء المساكن بعد أمر صعباً للغاية . وبعد أمر امتلاك فرد لمنزل هو حلم حياته والذي لا يستطيع أن يحققه نظراً لارتفاع تكلفة الأرض ، وكذلك تكلفة البناء .

وعلى الرغم من أن الفرد الياباني يرغب في الحصول على مزيد من  
سلع الرفاهة والتمتع إلا أن معظمهم يتجه إلى الادخار أكثر من الانجاء إلى  
الاتفاق . فتدل الاحصاءات العالمية على أن الفرد الياباني يذخر ثلاثة  
أضعاف القيمة التي يذخرها الفرد في المجتمع الأمريكي .

كذلك يتصف اليابانيون بتوحد في الأذواق وطريقة التفكير مع الشعور  
الجماعي القومي بدلاً من الشعور الفردي . ويتضح هذا الشعور الجماعي  
في أهمية القيم الخاصة بطاعة الوالدين ، وبالعامل من أجل مصلحة كل أفراد  
المجتمع وليس للمصلحة الخاصة ، وبالاهتمام الكبير بالتعليم . كذلك فإن  
الديانات التي توجد باليابان هي الديانة البوذية ، وديانة الشنتو والتي  
يتجه معظم اليابانيين إلى ممارستها معاً حيث تستخدم طقوس ديانة  
الشنتو في الاحتفالات الخاصة بالميلاد والزواج ، وتستخدم طقوس الديانة  
البوذية في مراسم الوفاة والجنائز .

ومعبر الجدول رقم (١١) ، (٢) من مقارنة بين السكان والمساحة ، ومعدل دخل  
الفرد بين عدد من الدول الاسيوية القريبة من الشرق الياباني

الدولة	المساحة وعدد السكان بالمليون			معدل الدخل السكاني	الكثافة السكانية
	٧٥	٧٦	٧٧		
هونغ كونج	١.٤٦	٤٤	٤٤٤	٤٥١	١٧
اندونيسيا	١٨.٥٣٤٥	١٣.٠٦	١٣٣٧.٠	١٣٦٩١	٢٤
كوريا الجنوبية	٩٨٧٥٨	٣٥٢٨	٣٥٨٦	٣٦٤٤	١٧
ماليزيا	٣٢٩٧٤٩	١١٩٩٢	١٢٢٢٤	١٢٥٦	٢٧
الفلبين	٣.٠٠٠	٤٢٢٦	٤٣٤٤	٤٤٦٦	٢٨
سنغافورة	٦.٢	٢٢٥	٢٢٨	٢٣١	١٣
تايلاند	٣٥٩٨١	١٦٠٠	١٦٢٩	١٦٦٦	١٩
تايلاند	٥٤٢٣٧٣	٤١٨٧	٤٢٠٠	٤٤٦٦	٢٨
اليابان	٣٧٤٣٨	١١١٩٣	١١٢٧٨	١١٣٨٨	١٢

جدول رقم (١١) يوضح المساحة وعدد السكان ومعدل النمو السكاني  
والكثافة السكانية لبعض الدول الاسيوية

الدولة	متوسط دخل الفرد بـمـر السـنـة بالـدولـار الـامـريـكي			نسبة التحو	مقدار الناتج القومي
	١٩٧٦	١٩٧٥	١٩٧٦	في متوسط	مقوماً بـمـر السـنـة
				الدولـار الـامـريـكي	بـالـمـلـيـون دـولـار
				٧٥-٧٠	١٩٧٥
هونغ كونج	١٦١.	١٧٦.	٢١١.	٤٠٢	٧٧.٠
اندونيسيا	٧.٠	٢٢.	٢٤.	٣٠٥	٢٩١٢.
كندا الجنوبية	٤٨.	٥٦.	٦٧.	٨٠٢	١٩٨٥.
ماليزيا	٧٢.	٧٦.	٨٦.	٥٠٣	٩٣٤.
الفلبين	٣٤.	٣٨.	٤١.	٣٠٧	١٥٩٣.
سنغافورة	٢١٧.	٢٤٥.	٢٧٠.	٧٠٣	٥٥٠٠.
تايلاند	٨٥.	٩٢.	١٠٧.	٥٠٧	١٤٨٩.
اليابان	٣١.	٣٥.	٣٨.	٣٠٦	١٤٦٠.
	٤٠٤.	٤٤٥.	٤٩١.	٤	٤٩٦٦٦.

جدول (٧) يوضح متوسط دخل الفرد وبمعدل فرد واحد الناتج القومي لبعض الدول الآسيوية .

### ممارسة نشاط الأعمال في اليابان :

منذ عام ١٩٧٦ أصبح يقتضى القوانين التي صدرت في اليابان لصاحب العمل أن يمتلك مشروع هناك بنسبة ١٠٪ مع بعض الاستثناءات في بعض الصناعات الأساسية والحرية . ولابد من الحصول على موافقة بعض الجهات في اليابان قبل القيام بأي نشاط أعمال هناك ، أو قبل شراء أى أسهم في شركات قائمة بالفعل هناك . فلابد من الحصول على موافقة بنك اليابان قبل القيام بأي استثمار هناك ، كما لابد من دراسة الطلب بواسطة الجهة التي تهمين على الصناعة المطلوب القيام بالاستثمار فيها . وهناك عدد من الطرق التي يمكن أن يتبعها المستثمر للدخول في ميدان الاستثمار باليابان . فهو يستطيع تكوين شركات محدودة الاسم أو شركة خاصة محدودة ، أو شركة توصية محدودة المسئولية ، وغيرها . وتعقد عملية إنشاء مكتب للبيع داخل اليابان والذي يتولى القيام بالحصول على

الطلبات واستيراد البضاعة المطلوبة والعمل على تسويقها أمراً حراً. رأتى التشريع الخاص باتشاء المكتب ، والاستيراد والتسويق تحت القانون الخاصة بالتجارة ، واعمال الجملة . ومن هنا فان مكاتب البيع تعد من الاعمال التجارية والتي ينهى تسجيلها مع الحكومة اليابانية . ولابد وأن يقوم هذا المكتب بتسجيل نفسه لدى الجهات الضرائبية حيث أن عليه أن يدفع ضرائب سنوية أو نصف سنوية على إيراداته وفقاً للنظام الضريبي اليابانى .

### القوانين الخاصة بالاستيراد فى اليابان :

على الرغم من أن اليابان تسعى الى تحرير عملية إستيراد السلع من القيود الا أن هناك قائمة بالسلع لدى وزارة الصناعة والتجارة الخارجية اليابانية والتي قد تم وضع حصة عليها من حيث الحجم المسموح به من هذه السلع للدخول الى السوق اليابانية . ويصرف النظر عن حجم الحصة الاستيرادية فان كل مستورد لابد وأن يعلن عن رغبته فى الاستيراد لدى أحد بنوك استبدال العملة . ولسوء الحظ فانه بالنسبة لسلعة الاحذية تعد هذه السلع من هذه السلع التى تفرض عليها اليابان حصة استيرادية محددة . وتشعر اليابان أنه لا يمكن التفاوض عن مثل هذا القيد نظراً للضعف الذى تعاني منه الصناعات الجلدية بصفة عامة فى اليابان ورغبة الحكومة فى تدعيم هذه الصناعة من خلال فرض حصة على ما يتم استيراده من هذه السلع الى اليابان .

### نظام الضريبة الجمركية على الواردات باليابان :

يتم التحصيل والإشراف على الضرائب الجمركية بواسطة وزارة المالية اليابانية وذلك من خلال مكتب الضرائب الجمركية . ووفقاً للقانون اليابانى فان قيمة الضريبة تتحدد بناءً على سعر السلع المستوردة وذلك فى بلدنا فى وقت استيرادها وفى الظروف العادية مضاعفاً اليه تكلفة الشحن ، والتأمينات ، وأى تكلفة أخرى تحدث اثناء عملية نقل وشحن السلع . ويتم تقييم الضريبة على السلع التى يتم شحنها بواسطة الطائرات على أساس وسيلة نقل أخرى غير وسيلة الطيران المستخدمة بالفعل . وبصفة عامة فان

النظام الضريبي ( مقدار الضريبة المدفوعة ) في اليابان يتوقف على السعر المكتوب على السلعة. فكلما ارتفع السعر زادت الضريبة الجمركية والعكس صحيح . ومع ارتفاع سعر البضاعة اليابانية فإن الضريبة المدفوعة ستكون أقل والتي تخلق منافسة جيدة لتوريد العديد من السلع الى السوق اليابانية وبصفة خاصة تلك المنتجات ذات العلامة المشهورة والمعروفة . والواقع أن ٣٢٪ من السلع الخاضعة للضريبة الجمركية يتم تحديد قيمة الضرائب عليها بواسطة سعر السلع ذاتها ، ولكن هناك أيضاً بعض السلع والتي يفرض عليها قيمة ثابتة كضريبة جمركية ، وأخرى تكون التعريفة الخاصة بها إما نسبة من السعر أو مبلغ ثابت . ويكون على الفرد القائم على تقييم السلع في اليابان أن يختار نظاماً واحداً يطبقه على هذه السلع بحيث يتولد أكبر إيراد من التعريفة . ولابد من دفع قيمة الضريبة الجمركية بالعملة اليابانية أما كانت عملة الدولة المصدرة الى السوق اليابانية . وبالنسبة للاحتيازة فإن قيمة الضرائب المدفوعة تصل الى حوالي ٣٪ من السعر مضافاً اليه تكلفة الشحن من دولة المصدر الى السوق اليابانية .

### هيكل التوزيع في اليابان :

يعد هيكل التوزيع في اليابان ( قنوات التوزيع ) هيكلاً غير نامياً مقارنة بنفس الهياكل في الدول الأوروبية أو في الولايات المتحدة . ويحاول المستورد التغلب على هذا الضعف من خلال الاعتماد على خلق منافذ التوزيع الخاصة به ، أو بالاستعانة ببعض متاجر التوزيع التي يمتلكها بعض المصنعين والذين لا يمثلون منافساً للمستورد في نفس مجال السلعة المستوردة . وتتصف متاجر التجزئة في اليابان بأنها ذات حجم صغير جداً مما يتطلب أن يقوم المستورد بتنمية عدد أكبر من المتاجر حتى يمكنه تغطية السوق المطلوب . وبعد أسلوب البيع المباشر بين المستورد ( المنتج ) وبين المستخدم الياباني أمر غير شائع في السوق اليابانية . ويعود ذلك الى مشكلة الحجم الصغير للشركات اليابانية ، ولعائق اللغة . ومن أجل ذلك فإن أسلوب البيع غير المباشر والذي يوجد فيه شركة تجارة وسيطة بين الشركة المنتجة والمستخدم الياباني هو النمط الشائع في السوق اليابانية

بشأن السلع المستوردة . والواقع أن أسلوب البيع المباشر هو أمر ممكن إذا قامت الشركة المصدرة باختيار بعض اليابانيين لنسجل في مجال البيع والتسويق حتى يمكنهم القيام بالاتصال الفعال مع المستهلك الياباني . وتسمح الحكومة اليابانية بإنشاء فروع للبيع مملوكة بنسبة ١٠٠٪ للأجانب في مجال تسويق المنتجات بشرط ألا تكون السلع من السلع البترولية ، أو منتجات الجلود ( كالاحذية ) ، أو السلع الأساسية والضرورية .

وبصفة عامة فإن معظم متاجر التوزيع إما أن تكون متاجر جملة أو متاجر تجزئة . وتصل حجم مبيعات متاجر الجملة إلى ١٧٣٧ تريليون ين ياباني ، وتصل حجم مبيعات متاجر التجزئة إلى ٤.٥ تريليون ين .

ومن الظواهر الحديثة في هيكل التوزيع الياباني وجود المتاجر ذات الخدمة الذاتية والتي تشبه إلى حد كبير فكرة السوبر ماركت ولكنها صغيرة الحجم نسبياً . وتحصل هذه المتاجر على نسبة ١٠٪ من مبيعات التجزئة ، بينما تحصل متاجر التجزئة على نسبة ١٤٪ من المبيعات .

وبصفة عامة يتكون هيكل التوزيع الياباني من ثلاثة مستويات وهي :

١ - متاجر الجملة ذات الحجم الكبير .

٢ - متاجر نصف الجملة .

٣ - متاجر التجزئة .

### موقف شركة طازا في السوق اليابانية :

لأن حجم السوق الياباني كبير ( يعد الثاني في العالم ) ، ولأن المستهلك الياباني لديه الرغبة في اتفاق جزء من دخله على سلع الموضة فإن السيد نبيل محمرد مدير البيع بشركة طازا يعتقد بأن السوق الياباني يمثل فرصة كبيرة للشركة . وما يشغل السيد نبيل الآن هو هل من اللازم أن تكون السلعة ذات علامة مشهورة ومعروفة حتى يمكن أن تتيج في سوق اليابان ؟ وهل تستطيع الشركة أن تنفق على الاعلان بحجم كبير جداً حتى

يمكنها تأسيس علامتها بالسوق الياباني ؟ ويعتقد السيد نبيل محمود أن سلعته جيدة جداً وأن السائحين من اليابان سواء في مصر أو في الدول العربية كانوا يهدون أعجابهم بمنتجات الشركة ويقومون دائماً بشرائها . ومن هنا فإن مدير المبيعات يعتقد أنه لو استطاعت الشركة أن تقدم أاحذية جيدة من حيث الجودة والتصميم للمرأة اليابانية وعند سعر معقول فإنها سوف تنجح في السوق الياباني نجاحاً باهراً .

وعلى الرغم من وجوه حصة على مقدار الاحذية التي يمكن تصديرها الى السوق اليابانية ، وعلى الرغم من ارتفاع التعريفات الجمركية على الاحذية الا أن مدير المبيعات يعتقد أن الصناعة اليابانية للاحذية هي صناعة ضعيفة وورديئة ولذا فإن سلعة الشركة هناك سوف تكون مرغوبة جداً . ويرى مدير المبيعات أن على الشركة لو قررت الدخول الى سوق اليابان أن تعمل على غزو سوق الاحذية ذات السعر المتوسط والموجه الى السيدات حيث أن هذا هو نفس القطاع السوقى الذى لدى الشركة خبره فيه في السوق المصرى أو العربى .

والمشكلة الأساسية التى تواجه الشركة تتمثل في دراسة نظام التوزيع حيث أن هذه الاحذية يتم توزيعها بطريقة مباشرة من المصنع الى جهاز التجزئة في مصر والسوق العربية وذلك لأن هذه الاحذية سريعة التقادم نتيجة عنصر الموضة . ولهذا فإن السيد نبيل يرى بأنه لو أمكن للشركة تحقيق هذا النظام للتوزيع أيضاً في السوق اليابانية فإن الشركة يمكن أن تنجح ويقترح السيد نبيل أن يقوم هو بمتابعة السوق الياباني بنفسه على أن يقوم بزيارة السوق الياباني على الاقل ثلاث أو أربع مرات في السنة على أن يساعده في ذلك مترجم ( لعدم درايته باللغة اليابانية ) تكون له خبرة بمناخ توزيع التجزئة في اليابان . ويقترح السيد نبيل أن يتم ذلك في بداية التعامل مع السوق الياباني حتى تقبل السلعة في السوق وتقوم الشركة باختيار وكيل لها من اليابانيين لكي يقوم بهذا العمل بدلاً منه . ويرى السيد نبيل أن البداية ينبغي أن تكون في التعامل مع مدينة واحدة وهى طوكيو ثم يقوم الوكيل بتوسيع مجال السوق الى المدن الاخرى فيما

بعد . ويعتقد السيد نبيل أن الخلل في اليابان يمكن أن يباع عند سعر يتراوح بين ٥-٦ دولار أمريكي والذي يعنى هامشاً للربح مقداره ٤٠٪ من سعر التجهيز .

والآن ولما ضوء هذه المعلومات بماذا تسمح مجلس إدارة الشركة ؟ هل تقوم الشركة بتصدير احدثها الى السوق اليابانية ؟ وهل هناك احتمال لأن تقوم الشركة ببناء مصنع لها لتتاج احدثها في هذا السوق ؟ وما هي التوصيات القصيرة الأجل . والطويلة الأجل التي يمكن أن تقدمها لمجلس إدارة شركة طاطا العالمية للاخذة ؟

### الحالة ٣

#### شركة هابى فيس لمنتجات الاطفال

تعد شركة هابى فيس واحدة من اكبر الشركات المنتجة والمسوقة لمنتجات الاطفال فى السوق المصرى والعربى . ولقد تأسست هذه الشركة فى عام ١٩٦١ وذلك بغرض انتاج وتسويق طعام الاطفال الملب ، وقد اتخذت من مدينة القاهرة مركزاً رئيسياً لمصنعها . ولقد قامت الشركة بعد توسع ميدان اعمالها بانشاء ثلاثة مصانع اضافية فى كل من مدينة العاشر من رمضان ، ومدينة ٦ أكتوبر ، والعامرية .

ولقد تم التنبؤ بأن سوق طعام الاطفال الملب فى بداية الثمانينات سوف يكون حوالى ٥٢٤ مليون جنيه . وخلال ١٩٨٩ قدرت حصة شركة هابى فيس فى هذا السوق بحوالى ٦٠٪ . أما بقية السوق فقد تم اقتسامه بين اكبر شركتان متنافستان وهى شركة الفود إس ، وشركة المتحدين . وتعد شركة الفود إس هى الشركة المسيطرة على مبيعات مدن القناة ، بينما تعد شركة المتحدين هى الشركة المسيطرة على المبيعات فى جنوب مصر . إما منتجات شركة هابى فيس فهى تباع فى كل المدن المصرية من خلال حوالى ٩٥٪ من محلات البقالة والسوبر ماركت .

وتعد المشكلة الاساسية لصناعة وتعليب طعام الاطفال أن الشركات العاملة به لا بد وأن تلتزم بمستهلكيها بعد فترة من السنوات وذلك عندما يكبر الاطفال ويبدأون فى تناول الطعام العادى . ومن هنا فان هذه الشركات لا بد وأن تعتمد على معدل المواليد المستقبلية حتى تضمن استمرار السوق . وإلى جوار هذه المشكلة فان هناك أمران هاما يخص صناعة منتجات طعام الاطفال فى مصر وهما المنافسة والخصائص الديموغرافية للتركيبة السكانية .

١ - عوامل المنافسة : إن الجزء الاساسى من السوق والذى لايستطيع عليه شركة هابى فيس هو ذلك الجزء الذى استطاعت شركة الفود

إس ، والمتحدثين السيطرة عليه . ولقد تمكنت شركة الفود إس من السيطرة على سوق مدن القناة بعد أن قامت باستخدام حملة إعلانية ضخمة ، والتي ركزت في رسالتها على أن منتجات الشركة لا تحتوي على أى ملح ، أو أى مواد للحفظ ، أو أى مواد صناعية كالألوان ، وأن منتجاتها من الأطعمة هي منتجات طبيعية ١٠٠٪ . ولقد أدت هذه الحملة الى جعل شركة الفود إس هي الشركة رقم ٢ في سوق طعام الاطفال في مصر . ولقد قامت كل من شركة هابى فيس ، والمتحدثين بتخفيض كمية الملح والسكر المستخدم في اعداد منتجاتهما من أطعمة الاطفال ولكنهما لم يركزا على ذلك في حملتهما الاعلانية .

وحتى قبل قيام شركة الفود إس بهذه الحملة الاعلانية فقد كان هناك اتجاه متزايداً من أمهات الاطفال نحو عملية اعداد طعام الاطفال بأنفسهم بعد أن أجمع الأطباء على أن الأطعمة التجارية والتي تباع في الاسواق لا تحتوي على كل العناصر الغذائية اللازمة لنمو الاطفال . ولقد أظهرت الابحاث التي قامت بها الشركات العاملة في صناعة أطعمة الاطفال أن اتجاه الامهات ضد الأطعمة المعلبة قد زاد من ٨٪ في عام ١٩٨٠ الى حوالي ١٥٪ في عام ١٩٨٤ . كذلك أشارت هذه الابحاث أن مقاومة بعض الامهات لشراء هذه المعلبات يعود الى ارتفاع أسعارها حيث ارتفعت أسعار هذه المعلبات في عام ١٩٨٤ بحوالى ١٠٪ عن أسعارها في عام ١٩٨٠ .

وبعد السعر عنصراً رئيسياً للمنافسة في سوق أطعمة الاطفال المعلبة . ولقد مرت هذه الصناعة بحربين من حروب الاسعار فقد بدأت الحرب الأولى بواسطة متالسى شركة هابى فيس بعد أن قاموا بتخفيض اسعار منتجاتهم بنسبة ٨٪ عام ١٩٧١ . ولقد اهتمت شركة هابى فيس بهذه الحرب نظراً لأن تكاليف الانتاج بها خلال هذه الفترة كانت تتجه نحو الزيادة والذي ترتب عليه انخفاض حجم الربح المحقق . أما حرب الاسعار الثانية فقد بدأت في عام ١٩٧٣ والتي استمرت لمدة ثلاث سنوات . وللمرة الثانية فقد بدأت هذه الحرب أيضاً عندما قام المنافسون بتخفيض أسعارهم بنسبة ٥٪ وذلك حتى يحصلوا على نسبة أكبر من السوق الذي كان يتجه ناحية الانخفاض في حجمه الكلى . فنظراً لان المنافسين لا يحصلون على حصة كبيرة في السوق

فقد قرروا تخفيض أسعارهم بهذه النسبة حتى يمكنهم اجتذاب مستهلكين جدد لشراء منتجاتهم . ولقد ترتب على هذا التخفيض أن انخفضت حصة شركة هابى فيس في الاسواق من ٦.٠٪ الى ٤.٥٪ فقط . ونتيجة لذلك فقد اضطرت الشركة الى تخفيض أسعارها عن طريق تخفيض هامش الربح الذى يمكن أن يحققه فى كل وحدة إلى ١٠ قروش بدلاً من ١٥ قرشاً . ولقد ساعد على تفاقم الموقف خلال هذه الحرب ارتفاع تكلفة المواد الأولية اللازمة لإعداد الطعام وبصفة خاصة أسعار اللحوم . ولقد كانت النتيجة النهائية لهذه الحرب أن أصيبت كل الشركات العاملة فى هذه الصناعة ( صناعة طعام الاطفال المعبأ ) باضرار بالغة . بل أن بعض الشركات الصغيرة التى كانت تحصل على ١٪ - ٣٪ من السوق قد اضطرت الى الخروج من الصناعة ولم تحقق أى شركة من الشركات الكبرى ارباحاً خلال هذه الحرب ماعدا شركة هابى فيس نظراً لحجم السوق الذى تتعامل فيه ، ولأنها تقرم بيع نفس المنتجات فى بعض الاسواق العربية .

٢ - العوامل الديموغرافية : تعد العوامل الديموغرافية وبالمثل معدل المواليد من أهم العوامل المؤثرة على استمرار ونمو الشركات العاملة فى ميدان صناعة أطعمة الاطفال المعلبة . وإذا كان معدل المواليد يؤثر على العديد من الصناعات فإنه يعد بالغ الأهمية عندما تكون الاطفال هى محور الأعمال الخاصة بالشركة . وطبقاً للتقديرات الاحصائية التى يصدرها الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء فإن هذا السوق قد اتجه الى الانخفاض فى اعوام ١٩٨٠ ، ١٩٨١ ، ١٩٨٢ ، ١٩٨٣ ، كما أنه اتجه الى الزيادة المحدودة جداً فى عام ١٩٨٤ ثم عاود الاتجاه نحو الانخفاض بعد ذلك . ويعبر الجدول رقم (١) عن نسبة المواليد خلال أعوام ١٩٦٠ وحتى ١٩٨٧ .

وبدل هذا الجدول على أن سوق أطعمة الاطفال المعلبة يتصف إما بالاتجاه نحو الانخفاض أو بالاستقرار مع عدم وجود زيادة كبيرة فيه . ومثل ذلك السوق لا يمكن أن يوصف بأنه سوق نامى . ومن ثم فإن احتمالات النمو والتوسع للشركات العاملة فى هذه الصناعة هى احتمالات محدودة جداً . بل على العكس من ذلك تتوقع الشركات العاملة فى هذه الصناعة أن عدد

ونسبة المواليد الجدد سوف تتجه الى الانخفاض وذلك نتيجة الحملة القومية الشرسية والتي تأخذها الدولة بشأن تنظيم الاسرة وتقييد عدد المواليد لكل أسرة . وتترقب الشركات العاملة في هذه الصناعة أن تظهر نتائج هذه الحملة خلال فترة التسعينات القادمة . وترى هذه الشركات أن هناك عوامل أخرى قد تدعو الأسر المجددة الى تقييد عدد مواليدها ومن أهمها بطبيعة الحال دخول هذه الأسر والتي تتجه الى الانخفاض بفعل عامل التضخم في الاسعار . ومثل هذه التوقعات قد دفعت شركة هابى فيس الى اتخاذ بعض الاستراتيجيات الهامة بالتنوع خارج هذا السوق حتى يمكنها النمو والاستمرار في السوق .

السنة	معدل المواليد %
١٩٩٠	٤٢٫٨
١٩٩١	٤٠٫٨
١٩٩٦	٣٦٫١
١٩٩٧	٣٧٫٥
١٩٩٨	٣٧٫٤
١٩٩٩	٤٠٫٢
١٩٨٠	٣٧٫٥
١٩٨١	٣٧٫٠
١٩٨٢	٣٦٫٢
١٩٨٣	٣٦٫٨
١٩٨٤	٢٨٫٦
١٩٨٥	٣٧٫٥
١٩٨٦	٣٧٫٦
١٩٨٧	٣٦٫٨

جدول (١١) يوضح معدل المواليد كنسبة مئوية من اجمالي السكان  
المصدر : الكتاب الإحصائي السنوي ، يونيو ١٩٨٨ ، ص ٣٦ .

مجهودات التنوع بشركة هابى فيس : مع عدم زيادة رقعة السوق نتيجة اتجاه معدل المواليد نحو الانخفاض أو الاستقرار النسبي شعرت شركة هابى فيس أنها لابد وأن تقوم بالتنوع فى انشطتها اذا ارادت أن تحقق النمو والاستمرار فى الاسواق . ومع الرسالة الرئيسية لشركة هابى وهى « الاطفال هم ميدان أعمالنا » فقد قررت الشركة أن يدور هذا التنوع فى مجال خدمة الاطفال عن طريق تقديم بعض المنتجات الأخرى لهم الى جوار الأطعمة المعلبة . ولتسهيل عملية اتخاذ قرارات التنوع فقد قامت الشركة بتكوين لجنة للنظر فى هذه القرارات والتي أطلق عليها اسم « مجموعة قرارات الاستثمار » وذلك فى عام ١٩٨٠ . ولقد كانت هذه المجموعة تقوم بالاجتماع كل يوم سبت من كل اسبوع وذلك بغرض اقتراح ، أو غربة بعض الافكار الجديدة ، أو تقديم مشروعات جديدة للاستثمار ترى أنها ذات مستقبل معقول الى لجنة التخطيط بالشركة . ولقد تم الغاء هذه المجموعة وتم وقف عملها فى عام ١٩٨٢ . ولقد ترتب على افكار هذه المجموعة أن قامت الشركة بالتنوع فى انشطتها ودخلها ميدان الأعمال فى عدة أنشطة والتي أدت الى انشاء المصانع الجديدة فى المناطق العمرانية الجديدة . وفيما يلى أهم الأنشطة التي دخلت اليها الشركة وبدأت فى تقديم منتجاتها الى الاسواق منذ عام ١٩٨٣ .

١ - بعض المنتجات الخاصة : تمسباً مع رسالة الشركة فقد قررت أن تقوم بتقديم بعض المنتجات الأخرى للاطفال والتي قد تباع الى الاطفال الذين يستخدمون الطعام العادى بدلاً من أطعمة الاطفال . وتعود الفكرة الرئيسية فى هذا التنوع الى محاولة الشركة للتعامل مع الطفل لمدة أطول بدلاً من التعامل معه خلال الفترة التي يتناول فيها الأطعمة الخاصة فقط . ويضمن ذلك للشركة استمرار هذا السوق ومحاولتها لجذب مستهلكين جدد فى نفس الوقت . ولقد احرز خط المنتجات الخاصة على حوالى ٤٠ منتجاً جديداً والذي تم توزيعه فى أكثر من ٥٠٠ متجر من متاجر التوزيع فى كل انحاء القطر المصرى . ولقد قامت الشركة بحماية هذه المنتجات من خلال استصدار براءات اختراع لها والذي يضمن لها سوق هذه المنتجات لمدة ١٠ سنوات . كذلك تلقى هذه المنتجات قبولاً فى السوق نظراً لبيعها تحت نفس

علامة واسم الشركة المميز في الاسواق .

ولقد كانت بداية هذا النوع من التنوع عندما قامت الشركة بالدخول الى عالم ملابس الاطفال وذلك بانتاجها وتسويقها بنظرون الاطفال المصنوع من المشمع . ولقد استطاعت الشركة الحصول على كل سوق هذا المنتج خلال نهاية الثمانينات . والى جوار هذا البنظون فقد قامت الشركة بانتاج العديد من ملابس الاطفال منها قمصان الاطفال ، وبنظون تدريب الاطفال على عادة الذهاب الى المراض ، والجوارب . ولقد قامت الشركة بالتوسع في هذا الخط وذلك بتقديم بعض الاحذية الخفيفة والتي تم تقديمها الى الاطفال في سن الحضانة والرحلة المدرسية الاولى وذلك في ستة أشكال مختلفة . ولقد كانت هذه الاحذية الخفيفة جزء من خط منتجات احذية كامل قامت الشركة بتقديمه والذي يشمل الاحذية العادية ، والجوارب ، والاحذية ذات الرقبة العالية ( بوت ) ، وبعض شياشب الاطفال المرحلة والتي تحتوي على أشكال من بعض مشاهير الرسوم المتحركة مثل ميكى ماوس أو بطون ، وذونالد دك ... وغيرها .

والى جوار صناعة ملابس الاطفال فقد قامت الشركة بالدخول الى ميدان صناعة الأجهزة التي تزود حجلات الاطفال بالرطوبة أو الاحتفاظ بها وذلك للاطفال الذين يواجهون بعض المشاكل الصحية الصدرية والخاصة بالقدرة على التنفس ( مثل الاصابة بالازما أو الربو أو بعض أمراض الحساسية الصدرية ) وكذلك تم اضافة منتج شنت الاطفال التي يمكن حملها بواسطة الأم لوضع مستلزمات الطفل بداخلها أثناء خروجها والذهاب لأمى مكان خارج المنزل . كذلك تم اضافة مجموعة من المنتجات الخاصة برعاية الطفل صحياً مثل قوط النظافة الصحية ، والقوط المعطرة وغيرها مثل وبعض المطهرات والأدوية الصحية للاطفال .

ولقد تم مؤخراً في عام ١٩٨٧ انتاج مجموعة من الملابس الداخلية للاطفال والتي تباع تحت نفس العلامة التجارية لشركة هابى فيس . واخيراً فقد قامت الشركة باضافة خط منتجات جديد يقوم بانتاج بعض الالعاب للاطفال وهي عبارة عن اشكال لبعض الحيوانات والتي يتم حشوها من الداخل ببعض الالياف الصناعية .

٢ - التأمين الصحى والتأمين على الحياة : الى جوار المنتجات السابقة فقد دخلت الشركة الى ميدان اعمال التأمين الصحى والتأمين على حياة الاطفال . ووفقاً لسياسة الشركة فانها تقدم بتزويد أولياء أمور الاطفال ببعض بوالص التأمين على حياتهم ، أو ببعض البوالص التى تغطى نفقات العمليات الجراحية ، وتكاليف الإقامة فى المستشفيات للاطفال . ولقد كانت بداية النشاط فى عام ١٩٨٣ والذي حقق خسارة كبيرة مقدارها ... ٨٥٨. فى سنة ١٩٨٣ ، ومبلغ ... ٩٤٥ جنيه فى عام ١٩٨٤ . وقد دعى ذلك الشركة الى تغيير الافراد المسئولين عن ادارة هذا النشاط ووضع مجموعة من الرقابة عليه والذي ادى الى ظهور ربح مقداره ... ١٠٩. جنيه فى عام ١٩٨٦ ، ومقدار ... ١٤٩. جنيه فى عام ١٩٨٧ . ولقد وصل حجم أعمال التأمين بالشركة فى عام ١٩٨٨ نحو نصف مليون جنيه . -

٣ - مراكز رعاية الاطفال : لقد قامت الشركة بالافتتاح عدد من مراكز رعاية الاطفال ( حضانات ) فى عدة مدن منها القاهرة والاسماعيليه ، وبرسعيد ، وطنطا ، والاسكندرية . ولقد بلغ عدد هذه المراكز فى عام ١٩٨٨ نحو ٣٤ مركزاً موزعين فى هذه المدن وغيرها . والواقع أن ادارة هذه المراكز تواجه مشكلة كبيرة حيث أن الشركة لم تستطع أن تحقق ارباحاً حتى الآن من وراء استثمارها فى هذه المراكز . وتعتقد الادارة أن الفترة السابقة بها صاحبها من خسارة إنما تقبل فترة اختبار للسوق وأنه لابد من استمرار فى هذا النشاط حتى تتمكن من جنى ثمار ما انفلسته فى هذا السوق .

٤ - سوق البالفين : لقد حاولت الشركة منذ عام ١٩٨٥ أن تدخل الى سوق البالفين والتعامل معها من خلال تقديم عدد من المنتجات . وتمثل هذه المنتجات فى تقديم بعض الحلويات ، والفراكه المعبه ، والكريمة التى توضع على وجه التورتات والكيك . ولقد أطلق على هذا الخط من المنتجات اسم خط «الحلويات» . وبطبيعة الحال تواجه الشركة منافسة عميقة فى هذا السوق والتي تعود الى أمرين . أولهما أن الصورة الذهنية للشركة قد ارتبطت بتقديم منتجات الاطفال . وثانيهما أن خبرتها فى تسويق هذه

المنتجات هي خبرة لازالت محدودة اذا ما قورنت بخبرة الشركات التي توجد أصلاً لخدمة هذا القطاع السوقي . ولقد قامت الشركة بمحاولة التغلب على المشكلة الأولى بتبني حملة اعلانية ضخمة ومكثفة تدور أساساً حول رسالة رئيسيه وهي « أعد اكتشاف هابي فيس » . ولقد كان هدف هذه الحملة هو تغيير اعتقادات المستهلكين بأن الشركة تتعامل فقط مع منتجات الاطفال . وفي عام ١٩٨٧ قامت الشركة بمحاولة أخرى للدخول الى أسواق البالغين من خلال التعامل مع قطاع واحد منهم وهو قطاع العزاب ، وذلك من خلال تقديم مجموعة من المنتجات تحت اسم « العزاب » . ولقد وصل هذا القطاع من حيث الحجم في عام ١٩٨٦ الى حوالي ٣٥,٣٪ من الذكور ، وحوالي ٢٩٪ من الإناث هذا مع العلم بأن عدد الذكور في نفس السنة قد وصل الى حوالي ٣٦ مليون ، بينما يبلغ عدد الإناث ٦٨ مليون . ولقد قامت الشركة ببعض بحوث السوق في عام ١٩٨٨ وذلك للوقوف على رأى المستهلك في هذه المنتجات . ولقد أوضحت الدراسة أن السوق لم يتقبل هذا الخطاً من المنتجات ولذا قررت الشركة التخلص منه في منتصف عام ١٩٨٩ .

### بعض السياسات الخاصة بالشركة :

١ - نظام التوزيع : تاريخياً اتبعت شركة هابي فيس سياسة توزيع أطعمة الاطفال من خلال بعض متاجر البقالة الكبرى ، وبعض الصيدليات ، وبعض متاجر السوبر ماركت المنتشرة في جميع انحاء القطر العربي . وعندما أضافت الشركة منتجات الاطفال الأخرى فقد قامت بتوزيعها عن طريق بعض الصيدليات التي كانت تبيع طعام الاطفال ، وذلك الى جوار متاجر السوبر ماركت . ولقد كانت الرغبة الاساسية للشركة هي أن تعمل على خلق مراكز لمنتجات الاطفال في كل منقذ من هذه المنافذ . وفي خلال الفترة الأخيرة قامت الشركة بإضافة عدد من منافذ التوزيع الأخرى في محاولة منها لاختراق السوق بدرجة أكبر . ومن أهم هذه المنافذ متاجر الحليب، ومتاجر الاقسام ، وبعض المتاجر الخاصة بملابس الاطفال . ولقد تم تعديل الهيكل التنظيمي للشركة بحيث تم خلق وحدتين للتوزيع في هذا

الهيكل بحيث تشرف الوحدة الأولى على توزيع منتجات الأطعمة ، والأخرى تشرف على متابعة منافذ التوزيع لهيئة المنتجات .

٢ - الترويج : تركز الشركة في ترويجها على مجموعتين أساسيتين وهما الأمهات ، وأطباء الأطفال . وتحاول الشركة الوصول إلى قطاع الأمهات من خلال الاعلان في بعض المجلات المتخصصة للسيدات ، ومن خلال الاعلانات المباشرة بالبريد . كذلك تعتمد على الاعلانات من خلال الاسرارد انفسهم وذلك بالنسبة للأمهات اللاتي قمن باستخدام منتجات الشركة . والواقع أن الترويج بالبريد المباشر يعد أهم عنصر في المزيج الترويجي للشركة حيث تحصل الشركة على أسماء وعناوين المواليد المهدد من المستشفيات وتقوم بإرسال مواد الترويج الى أمهاتهم مباشرة . ومن المواد المستخدمة في الترويج كتيبات تشرح كيف يمكن العناية بالطفل وقائمة تسمى أسماء منتجات الشركة واستخدامات كل واحد منها ، وكوبونات لتخفيض السعر عند القيام بالشراء . ولقد تم تقدير معدل استخدام هذه الكوبونات بحوالى ٢٠ ٪ في المتوسط .

أما الترويج لأطباء الاطفال فهو يأخذ شكل آخر حيث تعتمد الشركة في هذا العمل على بعض مندوبى الدعاية والذين يقومون بزيارة المستشفيات والعيادات الخاصة بأطباء الاطفال وذلك بغرض الترويج لمنتجات الشركة مع اعطاء بعض العينات المجانية لهذه المنتجات .

ولمحاولة من الشركة لتماشى الحملات الاعلانية مع استراتيجيتها التوزيع التي قامت باتباعها فقد قامت لشركة باختصار شعار الحملة الاعلانية الى شعار « الاطفال هم ميدان اعمالنا » وذلك بدلاً من الشعار الذى استخدم لعشرات السنين والذى كان يقول « الاطفال هم ميدان اعمالنا .... فقط هم ميدان اعمالنا الوحيد » .

٣ - المبيعات في السوق العربى : لقد قامت الشركة بالدخول في اسواق بعض الدول العربية في عام ١٩٧٨ . ولقد كانت مبيعات الشركة في هذا السوق في بداية الثمينات حوالى ٧٪ فقط من مبيعاتها الكلية . ولقد قفزت هذه المبيعات في نهاية الثمينات الى حوالى ١٦٪ من المبيعات

الكلية للشركة . وتقتل منتجات أطعمة الاطفال المعبية النسبة الغالبة في مبيعات الشركة في هذه السواق العربية .

٤ - التحويل : بعد أن كانت المبيعات والارباح تحقق معدلاً عالياً فقد واجهت الشركة انخفاضاً شديداً في حجم مبيعاتها وارباعها في أعوام ١٩٧٣ ، ١٩٧٤ ، ١٩٧٥ . ويعود ذلك للتدهور الى عدة عوامل معاً منها انخفاض معدل المواليد ، وارتفاع تكلفة المواد الأولية لصنع أطعمة الاطفال ، ووجود حرب الأسعار خلال هذه الفترة . ولقد تمكنت الشركة من التغلب على هذه الظاهرة خلال السنوات التي تلت هذه الفترة - فيما عدا سنة واحدة . ويظهر الجدول رقم (٢) ، والجدول رقم (٣) عن البيانات الخاصة بحساب الدخل ، والميزانية للشركة خلال عدد من السنوات .

الهند ( بالآلاف )	١٩٨٤	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨
صافي المبيعات	٣٧٢,٤١٨	٤٠٤,٥٩٨	٤٤٣,٧٨	٤٩٩,١٦	٦٠١,٩٨٦
الدخل من عناصر أخرى	١,٦٥١	٧,٢٦٥	٢,٣٤٤	٢,٤٢٥	٢,٥٢١
إجمالي الدخل	٣٧٤,٠٦٩	٤٠٦,٨٦٣	٤٤٥,١٢٢	٥٠١,٥٨٦	٦٠٤,٥٠٧
تكلفة المبيعات	٢٣٦,٤٠٩	٢٦٣,٥٦٩	٢٩١,٨٧٠	٣٣٦,٤٥٧	٤١٨,٣٤٨
نفقات إدارية وبيعية	٩٠,٢٥٨	٩٥,٥٠٧	١٠٤,٨٩٥	١١٠,٧٤٠	١٢٦,١٣٠
الفوائد المقررة	٢,١٣٢	٢,٢١٢	٢,٦٤٧	٣,٩٨٢	٦,٢٩١
ضرائب الدخل	٧٢,٢٨١	٢٢,٦١١	٧٢,٣٣	٢٢,٧٩٨	٢٤,٢٥٤
خسارة نتيجة تبادل بعض العملات	—	١٠,٦٠	—	—	—
إجمالي التكاليف	٣٥١,١٨٠	٣٨٤,٩٥٩	٤٢١,٤٤٥	٤٧٣,٩٧٧	٥٧٥,٠٢٣
صافي الربح	٢٢,٨٨٩	٢١,٩٠٤	٢٣,٩٧٧	٢٧,٤٦٤	٢٩,٤٨٤

جدول رقم (٢) يوضح قائمة الدخل للشركة خلال الأعوام ١٩٨٤ -

١٩٨٨

١٩٨٨	١٩٨٧	١٩٨٦	١٩٨٥	١٩٨٤	البيد ( بالآلاف الجنيهات )
<b>الأصول :</b>					
٧٢١.٥	٣٢٢٥٤	٢٢٣٦٦	١٢٥٥٨	٣٢.٤٥	التقديمية
٤٢٤٨٤	٣٢٤٧٥	٩٨٧٣	١١٩٨٧	١٥٥٧٢	أوراق مالية
٦٥٧٣٣	٥٣١٧٢	٤٢٩١٤	٣٥٨١٥	٣.٢٣٣	أوراق قبض
٦٢٩٤٠	٥٩٤٧٥	٤٩٧١٣	٤٩٣٢٠	٤٣٩٨٤	المفوض من التبعات النهائية
					المفوض من المواد الخام
٤٢.٩٦	٤٢٥٧١	٣٣٣٩٠	٣.٧٧٩	٢٤٨٤٤	والاجزاء تحت التصنيع
١٨.٣٥٨	١٦٢٤٣٧	١٣٢٢٥٦	١٢٩٤٥٩	١١٧١٢٨	اجمالي الأصول العاملة
١٠٤٢٨٨	١٢١٨٠.٩	١٠.٩١٨٨	٩٧٢٣٧	٨٩١٢٤	صافي الأصول الثابتة
					بما في ذلك الاقتراع والأصول
٨١١٤٩	٧٣٨	٣٢٤	٤٣٩	٤.٦	الغير منقورة
٣٥٢٧٩٥	٢٨٤٤٨٤	٢٤٤٧٦٨	٢٢٧١٢٧	٢.٤١٥٨	اجمالي الأصول
<b>المخصص ورأس المال :</b>					
٩٥٦٤٢	٦٤٣.٥	٤٥٥١٤	٤٢٤٨٥	٢٨٧٩٨	أوراق الدفع
٥٥٩٢	٤١٣٩	٣٣٦٨	٤٨٦٠	٦٨٧٥	ضريبة الدخل
١.١١٣٤	٦٨٤٤٤	٤٨٨٨٢	٤٧٣٤٥	٣٥١٧٣	اجمالي المخصص للمالية
١٩٩٩٠	٢١٩٩٤	١٨١١٢	١٥٧٢٨	١٧٣٦٠	الدين طويلة الأجل
١.٤١١	٨٨٤٠	٨١٩٩	٧٥١١	٦٥٥٦	اكتتاب مؤجل
					قيمة الاسهم العادية
٢٢٩٨٠	٢١٢٣٥	٢١٢٣٥	٢١٢٣٥	٢١٢٣٥	( ٢٠٠ للسهم )
١.٤٥٦٧	٧.٤٩٢	٥٥٤٦٨	٤٢.٩٠	٣١١٣٣	ارباح مصدرة لا يمكن التنازل عنها
٩٣٧١٣	٩٣٤٧٨	٩٢٨٧٢	٩٢٢١٨	٩٢٧٠.١	صافي رأس المال المطروح
٣٥٢٧٩٥	٢٨٤٤٨٤	٢٤٤٧٦٨	٢٢٧١٢٧	٢.٤١٥٨	اجمالي المخصص

جدول رقم (٣) يوضح الميزانية العمومية للشركة للأعوام ١٩٨٤ -

١٩٨٨

والواقع فإن الشركة تعتمد اعتماداً كلياً في إيراداتها على المبيعات الخاصة بالأطعمة كقطاع ، والمبيعات التي رُئي من قطاع المنتجات الخاصة مع المنتجات الأخرى كقطاع آخر ( أى كل المنتجات عدا الأطعمة ) . ويوضح الجدول رقم (٤) نسبة المبيعات في كل قطاع منذ عام ١٩٨٣ وحتى عام ١٩٨٨ . وينبغي أن تعرف أن التقرير الخاص بالمبيعات قد أمضى الزيادة في المبيعات في عام ٨٥ ، ٨٦ إلى الزيادة في أسعار المنتجات الخاصة بالأطعمة ، وليس إلى الزيادة في حجم المبيعات ذاتها .

السنة	مبيعات الأطعمة ( بالآلاف )	مبيعات المنتجات الخاصة بالمبيعات الكلية والخدمات ( بالآلاف )	( بالآلاف )
١٩٨٣	٢٨٣,٩١٢	٤٤,٦٢٧	٣٢٨,٥٣٩
١٩٨٤	٣١٤,٦٩٣	٥٧,٧٢٥	٣٧٢,٤١٨
١٩٨٥	٣٣٥,٤١٢	٦٩,١٨٦	٤٠٤,٥٩٨
١٩٨٦	٣٦٤,٢١٠	٧٨,٨٩٨	٤٤٣,١٠٨
١٩٨٧	٤٠٤,٢٠٣	٩٤,٨١٢	٥٠٠,٠١٥
١٩٨٨	٤٣٥,٨٣٨	١٠٨,٠٨٤	٥٤٣,٩٢٢

جدول رقم (٤) يوضح حجم مبيعات قطاعي الأطعمة والمنتجات الخاصة والخدمات للشركة خلال ٨٣ - ٨٨ .

٥ - البحوث والتنمية : إن قسم البحوث والتنمية يوجد لدى الشركة في مركزها الرئيسي بالقاهرة . وتتركز البحوث التي تقوم بها الشركة على محاولة اكتشاف منتجات جديدة ، وتكوين جديد للمنتجات وبالذات في مجال منتجات الأطعمة للأطفال والكبار ، وكذلك اكتشاف بعض العمليات الصناعية الأفضل ، وطرق جديدة للاستخدام الأفضل للمواد الأولية . وتحاول الشركة تجميع آراء أطباء الأطفال حتى يمكن أن توفر في منتجاتها للأطفال كل القيم الغذائية التي يذكروها هؤلاء الأطباء . ويوجد لدى وحدة البحوث معامل خاصة تستخدم في تحليل منتجات الشركة من أطعمة الأطفال والتي تستخدم في اختبار ما تحتويه على قيم وعناصر غذائية . ومن أشهر نتائج البحوث في هذا المجال التوقف عن إضافة أي

ملح الى طعام الاطفال ، وكذلك تخفيض كمية السكر التى توضع فى أطعمتهم . كذلك يقوم قسم البحوث بدراسات مستمرة فى مجالى زراعة المحاصيل الزراعية ( من الخضروات والفواكه ) ، وكذلك على عمليات التعبئة والتغليف للمنتجات النهائية للاطعمة .

والمطلوب بعد قراءة الحالة قراءة جيدة أن تحدد ما يلى :

- ١ - ما هى التهديدات ، أو الفرص المتاحة أمام هذه الشركة ، وما هى جوانب القوة أو الضعف فى ادائها ؟
- ٢ - ما هى نسب السيولة ، والربحية ، والنشاط ، والربح المالى ؟ وهل تتناسب هذه النسب مع رغبة الشركة فى النمو والتوسع ؟
- ٣ - هل توافق على استراتيجيات التنوع التى اتبعتها الشركة من عدمه ؟ وهل تعتقد أنه من الأفضل للشركة أن تعيد النظر فى صياغة رسالتها ، وأغراضها ، وأهدافها ؟

## الحالة ٤

### سلسلة الفنادق العالمية هوليداي إنتر<sup>(١)</sup>

تعد شركة هوليداي إنتر العالمية من أكبر شركات الاستضافة في العالم . وتعمل هذه الشركة في ثلاثة مجالات أعمال مختلفة وهي نشاط الفنادق ، وصالات المقامرة ، والمطاعم . ويقع المركز الرئيسى لهذه الشركة العالمية في مدينة ممفيس بولاية تينيس بالولايات المتحدة الأمريكية . وفي منتصف عام ١٩٨٣ كان توزيع الدخل الذى تحصل عليه الشركة موزعاً وفقاً للنشطة الثلاثة التى تعمل بها كما يلى :

- ١ - ٦٤٫٦ ٪ من الدخل يأتى من نشاط الفنادق .
- ٢ - ٣٢٫٩ ٪ من الدخل يأتى من صالات المقامرة .
- ٣ - ١ ٪ من الدخل يأتى من نشاط المطاعم .
- ٤ - ١٫٥ ٪ من الدخل يأتى من مصادر أخرى .

ولقد بلغ حجم المبيعات في منتصف هذا العام ١٫٥ بليون دولار أمريكي والذي يحقق دخلاً صافياً مقداره ١٢٣ مليون دولاراً .

ويتضمن نظام الفنادق التابع للشركة ١٧٤٤ فندقاً والتي تحتوى على ٣١٢٣٫٧ حجرة موزعة على ٥٣ دولة في العالم كله . وتحقق هذه الفنادق في المتوسط دخلاً سنوياً اجمالياً مقداره ٤ بليون دولار . ويتكون هذا النظام الفندقى من مجموعة مملوكة للشركة بالكامل ، ومجموعة أخرى من الفنادق التى تشارك الشركة في ملكيتها مع بعض مواطنى الدول الاجنبية التى توجد بها هذه الفنادق من خلال استخدام نظامى التراخيص ، وحق الامتياز Franchise . وتبلغ نسبة المجموعة الأخيرة من الفنادق الى مجموع الفنادق التابعة للشركة حوالى ٨٦ ٪ ، والتي تمثل حوالى ٨١ ٪ من مجموع

(١) المصدر : يتصرف من

Sharplin , A., Strategic Management , N.Y. : McGraw - Hill Book Company , 1985 , pp 352 - 351 .

الحجرات والتي تدر عائداً سنوياً للشركة مقداره ٦٪ فقط من دخلها السنوى .

ويقوم الشخص الذى يمنح الامتياز بدفع ٢٠٠ دولاراً لكل حجرة سنوياً بالإضافة الى نسبة مقدارها ٤٪ من الدخل الاجمالى للحجرة فى السنة كحق ملكية علاوة على نسبة مقدارها ٢٪ من نفس الدخل للحجرة كمصاريف تسويقية وخدمات الحجز . ويعد نظام الحجز الخاص بالشركة من أكبر وأكفا نظم الحجز فى صناعة الفنادق .

وفى عام ١٩٨٢ انخفضت نسبة النزلاء بالفنادق دون القيام بحجز مقدم الى حوالى ٣٪ من مجموع النزلاء بعد أن كانت هذه النسبة تصل الى ٩٥٪ فى فترة الخمسينات . ولقد كانت سياسة الشركة فى اختيار مواقع الفنادق هى بنائها بالقرب من الطرق الرئيسية والمحيرة للمدن ، وبصفة خاصة الطرق السريعة التى تربط بين المدن. ولكن فى عام ١٩٨١ بدأت الشركة فى التخلّى عن هذه السياسة والاتجاه نحو إقامة فنادقها الجديدة بالقرب من المطارات ، أو التجمعات الصناعية ، أو حتى داخل المدن ذاتها .

ويمثل النزلاء المسافرون من منطقة الى أخرى حوالى ٦٠٪ من مجموع النزلاء الذين يشغلون حجرات الفنادق التابعة للشركة . ولهذا السبب فقد قامت الشركة ببناء سلسلتين جديدتين من الفنادق والتي أعدت خصيصاً للنزلاء المسافرون من رجال الأعمال والذين ينتمون الى الطبقة العليا فى المجتمعات .

ويقتل السلسلة الأولى من هذه الفنادق تلك السلسلة التى أطلق عليها اسم كراون بلازا ، والتى تقدم عشياً فاخراً للنزلاء بها ، وتقدم الصحف اليومية للنزلاء فى حجراتهم ، وكذلك تقوم بتقديم افطاراً متكاملأً لنزلائها، مع الخدمة المستمرة لمدة ٢٤ ساعة يومياً . كما تقدم هذه الفنادق خدمة تقديم بعض الافلام الخاصة المجانية للنزلاء فى حجراتهم والتى يتم فيها عرض أحدث الافلام السينمائية والتى لا تزال تعرض فى دور العرض السينمائى . ويقوم النزيل فى هذه السلسلة بدفع معدل أعلى من ذلك الذى يدفع فى بقية الفنادق التابعة للشركة وذلك بمعدل يتراوح بين ١٥ الى ٢٠

دولاراً فى الليلة الواحدة . وحيث أن متوسط تكلفة الليلة الواحدة فى الفنادق الأخرى يبلغ ٤٤ دولاراً لليلة الواحدة فإن النزىل فى سلسلة كروان بلازا يقوم بدفع تكلفة تتراوح بين ٥٩ الى ٦٤ دولاراً فى الليلة . وتقع فنادق هذه السلسلة فى بعض مدن الولايات المتحدة الأمريكية والتي من أشهرها ميرلاند ، وسان فرانسيسكو ، وميامى ، ودالاس . وتتوى الشركة افتتاح أربعة فنادق أخرى تابعة لهذه السلسلة فى مدن ستانفورد ، وهيوستن ، ونيو أورليانز فى نهاية عام ١٩٩٠ .

أما مجموعة السلسلة الثانية من الفنادق فقد أطلق عليها اسم « إمباصى سويت » والتي تم انشاؤها بفرض التعامل مع رجال الأعمال الذين يسافرون بصورة دائمة والذين يقضون عادة فى الفندق الواحد حوالى ٣ أو ٤ ليالى على الأكل بدلاً من النوع الأول الذى يقضى فى المتوسط حوالى ليلة الى ليلتين فقط فى الفندق . ونظراً لأن النوع الثانى من السلسلة يخدم هؤلاء الذين يكتسبون فترة أطول فى الفندق فقد أعدت لهم بعض الخدمات الخاصة والتي يكون النزلاء على استعانة لشرائها . فقد أعدت حجرات هذه السلسلة من الفنادق على شكل سويت والتي تتكون من حجرة معيشة منفصلة مع وجود حجرة نوم واحدة معها أو حجرتان . وقد زودت حجرة المعيشة ببار يحتوى على بعض المشروبات الخفيفة للنزلاء ، وتتوى الشركة التوسع فى هذا النوع من الفنادق خلال الخمس سنوات القادمة .

وفى ديسمبر عام ١٩٨٣ أعلنت الشركة أنها بصدد انشاء سلسلة اقتصادية من الفنادق والتي أطلق عليها اسم سلسلة فنادق « هامبتون إن » ولقد تم التخطيط لهذه السلسلة بحيث تحتوى على ٣٠٠ فندقاً بعضها مملوك للشركة بالكامل ، وبعضها الآخر يتم انشاؤها عن طريق منح بعض المستثمرين تراخيص الانشاء وذلك فى مدة لا تتجاوز ٥ سنوات . ويبلغ متوسط تكلفة الليلة الواحدة للنزىل فى هذه الفنادق حوالى ٢٥ دولاراً . وسوف تحتوى هذه الفنادق على حجرات خاصة للمدخنين ، وحجرات أخرى لغير المدخنين ، كما ستقدم هذه الفنادق خدمة التليفزيون الملون مجاناً ، مع وجود خدمة تليفون محلية فقط داخل الحجرات ، وإفطار كامل

وكذلك السماح للولاد أقل من ١٨ عاماً بالبقاء مجاناً مع والديهم في نفس الحجرة .

ولقد قامت الشركة باتفاق حوالى ٦.١ مليون دولاراً على الفنادق والتي تمتلكها الشركة بالكامل وذلك بفرض صيانتها ، وتحسين صورتها الداخلية والخارجية . وفي ظل هذا العام فقد تم استبعاد بعض الفنادق القائمة على أساس استخدام حق الامتياز والتي لم تستطع أن تعمل في ظل المعايير الجديدة من حيث مستوى الخدمة والمظهر العام للفندق . ولقد وصل معدل الاستبعاد الاسبوعي خلال هذه السنة الى حوالى استبعاد فندقاً واحداً كل اسبوع . ولقد أدت استراتيجية التشذيب التي اتبعتها الشركة الى انخفاض إيراداتها بشكل واضح . فعلى الرغم من أن عدد الفنادق الجديدة التي تتبع للشركة سواء من خلال الملكية ، أو من خلال الامتياز ، أو الترخيص قد زادت خلال هذا العام بحوالى ٥٦٩ فندقاً إلا أن عدد الفنادق التي تتبع الشركة قد زاد فقط بمقدار ٤٥ فندقاً وذلك لقيام الشركة باستبعاد عدد كبير من الفنادق القديمة والتي لم تستطع أن تقابل شروط التشغيل الجديدة التي وضعتها الشركة من حيث الخدمة والمظهر .

وفي نفس العام الذى قامت فيه الشركة بتطوير نظم التشغيل لسلسلة الفنادق التي تتبعها فقد قامت الشركة باستبدال اللاقطة التي تحمل اسم الشركة . فقد تم إحلال اللاقطة القديمة للشركة بأخرى مستطيلة الشكل والتي تحوى في قممتها اسم السلسلة ذاتها باستخدام اللونين البرتقالى والأصفر وذلك بخط بارز على خلفية المستطيل ذات اللون الأخضر .

ولقد قام رئيس مجلس ادارة الشركة السيد واينجاردنر ، والمدير العام للشركة السيد مايكل روز بالحديث أمام الجمعية العمومية للمساهمين في نهاية عام ١٩٨٩ وذلك لتوضيح خطة الشركة في المستقبل . ولقد تلخصت كلماتهما بشأن مستقبل الشركة في النقاط الآتية :

١ - أن الشركة قد قامت بالتخلص من فرعها الخاص بالبواخر التي تعمل بالبخار وذلك بفرض تركيز مجال اعمالها على نشاط الاستضافة

والفندقة وأن الشركة تنوى الاستمرار فى هذه الاستراتيجية خلال السنوات المقبلة .

٢ - أن الشركة قامت بتقديم لائحات جديدة ، مع شعار جديد يعكس فكرة الجودة العالية التى تعمل الشركة على الالتزام بها خلال السنوات القادمة .

٣ - لقد قامت الشركة بتقسيم سوق الفندقة الى عدد من القطاعات السوقية وهى بصفة محددة ثلاثة قطاعات أساسية . الأولى تشمل الطبقة 'رق المتوسطة من النزلاء ، أما الثانية فهى تمثل القطاع السرى الخاص بنزلاء الطبقة العليا ، وأخيراً ذلك القطاع الذى يخدم الطبقة المتوسطة من النزلاء . ولقد قامت الشركة بإضافة سلسلتين جديدتين للطبقة العليا وتنوى التوسع فى هذه السلسلة كما قامت بإنشاء سلسلة موجهة الى الطبقة المتوسطة وتنوى أيضاً التوسع فى هذه السلسلة . كذلك فإن الخطة القادمة تحتوى على قيام الشركة بالتوسع فى عدد الفنادق التى بدأت بها الشركة وهى تلك الموجهة الى الطبقة فوق المتوسطة .

٤ - أن الشركة تنوى القيام باستخدام استراتيجية عنيفة للحصول على أكبر قطاع من سوق النزلاء والذى تتوقع له الإدارة أن يستمر فى التزايد المستمر خلال السنوات القادمة وبصفة خاصة ذلك القطاع من النزلاء الذين يبحثون عن سعر مقبول ومعلول للإقامة الفندقية .

٥ - أن الشركة بصدد التوسع فى إقامة بعض الفنادق والتى تعتمد أساساً على صالات المقامرة وذلك فى مدينة أتلانتيك سيتى ( من أكبر مدن المقامرة بالعالم بعد لاس فيجاس ومونت كارلو ) ، ولقد رأت الشركة القيام بهذا التوسع من خلال استخدام استراتيجية الاستثمار المشترك Joint Venture والتى تهدف الى بناء فندقاً يحتوى على ٦٠٠ حجرة ، وعلى صالة مقامرة تقع على مساحة ٦٠٠٠ قدم مربع وتعتقد الإدارة أن هذا الفندق سوف يسهم فى زيادة دخل الشركة بصورة كبيرة وبصفة خاصة دخل المقامرة .

٦ - أنه نتيجة شدة المنافسة السعرية التي توجد الآن في صناعة الفنادق والاستضافة فإن هامش الربح الذي تحصل عليه الشركة قد انخفض في الفترة الاخيرة . ولكن نظراً لقيام الشركة بتخفيض سعر المبيت لليلة الواحدة في سلسلة فنادقها فقد استطاعت الشركة أن تحصل على أعلى نسبة اشغال لحجراتها مقارنة بالمناسین لها .

٧ - ترى الإدارة أنه من الضروري القيام باستبعاد بعض المطاعم ، وكذلك بعض الفنادق والتي لا تقابل المعايير المالية ( من حيث الدخل ) التي وضعتها الإدارة ، ولقد بدأت الشركة بالفعل في هذه الاستراتيجية وتنوى الاستمرار فيها في الاعوام القادمة .

٨ - بالإضافة الى استراتيجية التوسع السريع التي تتبعها الشركة فقد قامت إدارة الشركة بتحسين صورة الميزانية المالية لها . فقد قامت الشركة بشراء بعض السندات والذي أدى الى زيادة حقوق الملكية للشركة بمقدار ١٤٣ مليون دولار والذي يسمح للشركة بوجود طاقة اقتراضية كبيرة الحجم يمكن أن يستخدم في تمويل استراتيجية التوسع للشركة .

٩ - لقد قامت الشركة بتكوين لجنة لتقييم القيمة السوقية للأصول التي تملكها الشركة الآن وقد أوضحت هذه اللجنة بعد الدراسة المستفيضة أن هذه الأصول تبلغ قيمتها الآن ٢٥ مليون دولار .

١٠ - لقد قامت الإدارة بجهيزات متعددة بغرض تحسين انتاجية الافراد العاملين لدى الشركة في فروعها المختلفة حول العالم وذلك لجميع المستويات والتخصصات التي تعمل لدى فروع الشركة . ولقد كانت كل البرامج التي قدمتها الشركة ، لهؤلاء العاملين هي برامج تهدف الى تخفيض حجم الوقت والجهد اللازم لاداء الأعمال المختلفة . ولقد ترتب على هذه البرامج انخفاض ملحوظ جداً في التكاليف غير المباشرة . وتعتقد الإدارة أن أهم عناصر الموارد التي تملكها الشركة هو ذلك المورد البشري الذي يوجد لدى الشركة ولذا فهي تنوى التوسع في تقديم برامج التنمية والتدريب لهم خلال السنوات القادمة .

١١ - تعتقد الادارة أن الشركة يمكنها أن تتولى اداءً جيداً في ظل أي ظروف اقتصادية . فيصرف النظر عن كون أن الظروف الاقتصادية العالمية سيئة أو جيدة فإن الشركة بما لها من سمعة جيدة ، وارتباطها بالجودة ، ووجود الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في الخدمة تستطيع أن تستمر في أي شكل من اشكال الظروف الاقتصادية .

ولقد قام مجلس الادارة بعرض قوائم الدخل الخاص بالشركة في نهاية عام ١٩٨٩ ، وكذلك الميزانية العمومية للشركة بفروعها المختلفة في نهاية نفس العام كما يلي :

قائمة الدخل للشركة خلال العامين ٨٨ - ٨٩ بالآلاف الدولارات لهما هذا نصيب السهم من الدخل .

البند	ديسمبر ١٩٨٨	ديسمبر ١٩٨٩
<b>الإيرادات :</b>		
الفنادق	٨٥٢,٦٤٥	٨٤٠,٦٩٨
صالات المقامرة	٢٨٨,١٤٨	٤٧٢,٧٩٢
المطاعم	٩٦,٣٦٦	١٠٠,٥٨٤
مصادر أخرى	١٣,٦١٦	١١,٢٢٤
<b>إجمالي الإيرادات</b>	<b>١,٢٥٠,٧٧٥</b>	<b>١,٤٢٥,٢٩٨</b>
<b>دخل العمليات :</b>		
الفنادق	١٧,٠٨٤٤	١٥,٠٢٠٥
صالات المقامرة	٥٦,٢٩١	٧٤,٥٩٥
المطاعم	٦,٥٤٧	٥,٠٢٩
مصادر أخرى	١,٠٨٣٦	٤,٩٩٩
<b>دخل العمليات</b>	<b>٧٩,٠٠٠</b>	<b>٩٩,٦٤٩</b>
<b>نفقات الشركة</b>	<b>( ٢٥,٧٣٦ )</b>	<b>( ٢٤,٤٨٧ )</b>

الهند	ديسمبر ١٩٨٨	ديسمبر ١٩٨٩
الفوائد	( ٥٦,٥٤. )	( ٥٠,٩٦٥ )
المكاسب من تحويل العملات الاجنبية	١٨٨٩	-----
الدخل من العمليات المستمرة قبل الضرائب	١٥٥,٢٢١	١٥٩,٣٧٦
احتياطي ضرائب الدخل	٥٩,٥١٥	٦٢,١٥٧
الدخل من العمليات المستمرة	٩٨,٧٠٦	٩٧,٢١٩
صافي الدخل من العمليات غير المستمرة	٢٨,٦٥٢	٤,٦٧١
سداد قيمة السندات	-----	( ٢٥,٩١. )
صافي الدخل	١٣٧,٣٥٨	٧٥,٩٨٠
دخل السهم من العمليات المستمرة	٢,٦٨	٢,٥٠
دخل ( خسارة ) السهم من العمليات		
غير المستمرة	٠,٩٨	( ٠,٥٦ )
صافي الدخل للسهم	٢,٦٦	١,٩٤

الموازنة العمومية للشركة بجميع فروعها حول العالم بالآلات الدولارات  
فيما عدا نصيب السهم الواحد من الدخل

الهند	ديسمبر ١٩٨٨	ديسمبر ١٩٨٩
الأصول :		
الأصول المتداولة :		
التقديرة	٣٩,٦٥٥	٤٩,٩٤٥
استثمارات نقدية مؤقتة بسعر التكلفة	١٠,١٨١	٣٧,٥٤٤
صافي أوراق القبض	٩١,٧٨٢	٧٣,٠٠٨
مهمات وأدوات	٢٣,٤٧٤	٢١,٨٧١
إعفاءات ضريبية	١١,١٩٠	١٣,٥١٠

١٨٠١	٩٠٧٧٥	أصول متداولة أخرى
٢٨٠١٧٩	١٩٦٠٧	إجمالي الأصول المتداولة
٢٣١١١٥٢	٢٩٠١٠٨	إجمالي الاستثمارات
		الأصول الثابتة .
١٠٦٣٥٣١	١٠٤٩٦٤٩١	تكلفة الأراضي ، والمباني ، والمعدات
(٣٦٧٤٢٤)	(٣١٣٩٤٧)	احتياطي الاستهلاك المجموع
١٠٢٦٧٨٧٦	١٠١٨٢٥٤٤	صافي الأصول الثابتة
		الحصص وحقوق الملكية :
		الحصص المتداولة :
٧٧٠٨٦٧	٦٦٠٣٧٥	أوراق الدفع
٣١٠٢٦٧	٣٠٤٧٨	قروض تستحق الدفع بعد سنة
١٢٣٠٢٨٣	١٢٣٠٢٥٦	تلفات مستحقة الدفع
٢٢٢٠٤١٧	٢٣٠١٠٩	إجمالي الحصص المتداولة
٤٣٦٣٥٦	٥٨١٠٤٦٥	قروض طويلة الأجل تستحق الدفع بعد سنة على الأقل
٣٣٠٩٢٨	٣٤٠٥٨١	ائتمان مؤجل السداد وخصم طويلة أخرى
٦٢٠٣٣٤	٥٣٠٨٥٧	ضرائب دخل مزجلة الدفع
		حقوق المساهمين :
٥٥٣	٦٤٨	أسهم ممتازة
٦٠٠٣٢٧	٤٩٠٣٦٤	أسهم عادية
٢١٤٠٥١٧	١٦١٠١٨٨	فائض رأسمالي
٥١٠٣٦٩	٥٦١٠١٧٧	أرباح محتجزة
(٣٠٨٠٤)	---	خسارة التحويلات النقدية الأجنبية
١٠٧٠٨٠٠٧	١٠٦٧٢٠١٥٩	إجمالي الحصص وحقوق الملكية

والآن وبعد دراستك لهذه الحالة المطلوب أن تجيب على الأسئلة الآتية :

(١) هل تعتقد أن استراتيجية التنوع التي تتبعها الشركة حالياً ، وتنوى الاستمرار فيها في المستقبل هي استراتيجية جيدة أم سيئة ؟ ولماذا ؟

(٢) هل تعتقد أن تقسيم السوق الى قطاعات كما قامت به الادارة العليا للشركة هو تقسيم جيد أم رديء ؟ ولماذا ؟

(٣) هل ترى أن السياسة الجديدة لاختيار مواقع الفنادق التابعة للشركة هي سياسة جيدة ؟ أم كان من الافضل الاستمرار في السياسة القديمة للشركة ؟

(٤) لو كنت تقوم بدور رئيس مجلس ادارة هذه الشركة هل ترى بأنه من الضروري أن يقوم الشركة باتباع أية استراتيجيات أخرى ؟ ولماذا ؟

## الحالة ٥

### شركة سوني العالمية (١)

فى مايو عام ١٩٤٦ تم تأسيس شركة طوكيو للاتصالات الهندسية  
والتي قامت بتقديم بعض المنتجات الالكترونية تحت اسم العلامة « سوني » .  
وفى عام ١٩٥٨ تم تحويل اسم الشركة من شركة طوكيو للاتصالات  
الهندسية الى شركة « سوني » وذلك بعد أن ذاعت شهرة العلامة فى  
مختلف انحاء العالم . ومنذ تأسيس الشركة فقد اتبعت الادارة بها سياستان  
هاتان وهما سياسة تشجيع الافكار الخلاقة والمبتكرة والتي ساعدت الشركة  
على تقديم العديد من المنتجات الجديدة الى الاسواق . وسياسة المحافظة  
على أعلى مستوى ممكن من الجودة . ولقد مكنت هاتان السياستان الشركة  
من أن تصبح الشركة القائدة فى عالم المنتجات الالكترونية

### صناعة التلفزيون وتطورها :

تتسم صناعة التلفزيون بأنها صناعة ديناميكية ومتغيرة بسرعة  
ملحظة . ويعود ذلك الى عدة عوامل تتصف بها هذه الصناعة والتي يأتى  
على رأسها التغيرات السريعة فى التكنولوجيا الخاص بهذه الصناعة ، وشدة  
المنافسة فى الأسواق ، واخيراً الاهتمام الجماهيرى - وصفة خاصة الرأى  
العام - بشأن محتوى البرامج التلفزيونية .

وكمحاولة للهروب من هذه الصناعة فقد لجأت بعض الشركات الى تقديم  
جهاز التسجيل الفيديوى VCR . ولقد كانت شركة سوني سباقة فى هذا  
المجال حيث قدمت الى السوق الأمريكى قطعة موبيليا واحدة تحتوى على  
جهاز تيليزيون ملون ، وجهاز تسجيل فيديو والتي كانت تباع عند سعر  
مقداره ٢٠٠٠ دولاراً للقطعة وذلك فى عام ١٩٧٥ . ولقد كانت مبيعات  
هذه القطعة منخفضة جداً ، واستمر الحال على ذلك الى أن قامت الشركة

(١) المصدر : يتصرف من

Thomas , J.G. Strategic Management , N.Y . : Harper and Row Publishers,  
1988 , pp.455 467

بتقديم جهاز تسجيل الفيديو المستقل بيتاماكس Betamax فى شهر فبراير عام ١٩٧٦ . ولسره الحظ فقد قامت كل من شركة ماسوشيتا العالمية . وشركة ناشيونال بتقديم جهازهما للتسجيل الفيديوى طراز VHS وعلى الرغم من أن جهاز التسجيل بيتاماكس وجهاز التسجيل VHS يؤدىان نفس العمليات وهى عملية التسجيل والعرض على جهاز التلفزيون العادى إلا أن قطع كل منهما لا يمكن تبادلها لأنها مختلفة . وحتى شرط التسجيل ذاته الذى يعمل مع جهاز بيتاماكس لا يمكن استخدامه مع جهاز VHS . ولقد قدمت شركة ماسوشيتا شرطاً للتسجيل يمكن التسجيل عليه لمدة أربع ساعات متتالية ، بينما كان شرط التسجيل لجهاز بيتاماكس يكتفى لتسجيل ساعتين فقط .

ولقد تميز تقديم جهاز التسجيل الفيديو بالاختراق السريع للأسواق فى مدة قصيرة على الرغم من أن جهاز التسجيل بيتاماكس كان يباع عند سعر ١١٠ دولار للوحدة ، بينما جهاز التسجيل VHS كان يباع عند سعر ٩٠ دولار للوحدة . ولقد حققت مبيعات أجهزة تسجيل الفيديو حوالى ١٪ من السوق فى أقل من ثلاث سنوات . ويعود هذا الانتشار السريع الى عدة عوامل أهمها وجود الاقلام الجاهزة على شرائط الفيديو ، ووجود شرائط التسجيل الحام ، وسهولة استخدام الفيديو اذا ما قورن باستخدام كاميرا السينما ٨ مم ، ووجود جهاز يمكن بواسطته تحويل الاقلام السينمائية ٨ مم الى شرائط فيديو .

ولقد قامت شركة سونى ، وشركة ماسوشيتا بانتاج وتقديم كاميرا للفيديو التى يمكن بواسطتها القيام بالتسجيل المباشر على شرائط الفيديو . ولقد ساعد على انتشار هذه الكاميرا وجود بعض المتاجر التى تقوم بعرضها للايجار فى مقابل زهيد .

ومن أكثر المنتجات التى تنافس جهاز تسجيل الفيديو فى الأسواق هو ذلك الجهاز الذى قدمته شركة RCA وشركة ماجنافوكس Magnavox والذى يطلق عليه جهاز أقراص الفيديو . ويتميز هذا الجهاز بسعر المنخفض جداً ببساطة تشغيله ويعمل هذا الجهاز من خلال استخدام بعض الاقراص والتى تشبه الى حد كبير الاسطوانات الخاصة بالاغاني ، ولكن يكون مسجلاً

عليها بعض الافلام العالمية المشهورة والتي تباع عند سعر رهيء والعيب الرئيسى فى جهاز أقراص الفيديو Vcdodisc أن الفرد لا يمكن استخدامه فى القيام بالتسجيل على الاقراص .

ومن المنتجات الأخرى التى قدمت مؤخراً بفرض زيادة مبيعات أجهزة التلفزيون . جهاز تلفزيون صغير الحجم جداً والذي يبلغ حجم شاشته ٥×٣ بوصة . ولقد تم تزويد هذا الجهاز براديو AM ، FM ، وجهاز تسجيل صوتى ، وساعة يمكن استخدامها كمنبه للإيقاظ ، ويبيع هذا الجهاز عند سعر ١٨٠ دولار للوحدة . كذلك قامت شركة شارب بتقديم جهاز تلفزيون والذي يمكن مشاهدة قناتين للإرسال على شاشة واحدة فى نفس الوقت . وفى هذا الجهاز فان المشاهد بالضغط على مفتاح معين يقوم بخلق شاشة مساحتها ٤ بوصات أبيض / أسود تظهر القناة الثانية التى يرغب فى مشاهدتها وذلك على شاشة تلفزيون ملون مساحتها ١٧ بوصة . وبعد هذا التلفزيون هاماً لهؤلاء الافراد الذين يرغبون فى متابعة حديثين على قناتين مختلفتين فى نفس الوقت . وأخيراً فان شركة ناشيونال ( تعرف فى الدول الأوروبية والولايات المتحدة تحت اسم باناسونيك Panasonic ) قد قامت بتقديم جهاز تلفزيون ذو شاشة سينمائية والتى تبلغ حجم قطرها ٦٠ بوصة ، ويبيع هذا التلفزيون عند سعر مقداره ٤٠٠٠ دولار للوحدة .

### إدارة شركة سونى :

يتصف فريق الادارة لشركة سونى بالخبرة المتراكمة فى مجال صناعة المنتجات الالكترونية . ويرأس الشركة شرفياً السيد ماسارو إيهوكا وهو مؤسس هذه الشركة وقائد عملية تطوير منتجاتها وكذلك تحسين كفاءة الاداء للافراد العاملين بالشركة . ولقد ظل ماسارو رئيساً لمجلس ادارة الشركة منذ تأسيسها وحتى تم اعادة تنظيمها فى عام ١٩٧٦ . وفى ظل هذا التنظيم الجديد فقد توالى السيد أكيموريتا رئاسة مجلس ادارة الشركة والمشراف العام عليها . ولقد خدم السيد أكيو فى شركة سونى منذ بداية انشائها . ولقد كان عمل السيد أكيو قبل ترقيته الى رئاسة مجلس ادارة الشركة هو تنمية شبكة التسويق العالمية لمنتجات الشركة .

أما وظيفة المدير العام بالشركة فقد أسندت الى السيد كازوإيواما

والذي كان يعمل مديراً لقطاع الانتاج بالشركة قبل ترفيقته الى وظيفة المدير العام . ولقد كان مجال عمله الرئيسى الاشراف المباشر على تلك البحوث التى تهدف الى تطوير صناعة الترانزستور Transistors والتى جعلت اسم الشركة مرتبطة دائماً بهذه الصناعة نظراً لتفوقها وقيادتها فى هذا المجال .

والواقع أن الشركة قد استطاعت تحت لواء هؤلاء الافراد الثلاثة وهم السيد ماسارو ، والسيد كازو ، والسيد أكيو تحقيق نتائج جيدة للغاية . فقد كانت شركة سونى أول شركة تطرح أسهمها للبيع كشركة اجنبية فى سوق الولايات المتحدة الامريكية . ولقد استطاعت الادارة أن تجعل أسهم الشركة متداولة فى خمسة عشر سوقاً للأوراق المالية فى العالم . وتبلغ عدد الاسهم المملوكة بواسطة الاجانب حوالى نصف عدد الأسهم الخاصة بالشركة ككل . ولقد استطاعت الشركة تقديم عدد من المنتجات الجديدة والتى كانت فيه دائماً أول شركة من نوعها فى العالم تقدم هذه المنتجات ومن أهم هذه المنتجات ما يلى :

المنتج	السنة
جهاز تسجيل	١٩٥٠ .
جهاز تسجيل مغناطيسى	١٩٥٠ .
جهاز تسجيل ترانزستور	١٩٥٤
جهاز راديو ترانزستور	١٩٥٥
راديو ترانزستور يوضع فى الجيب	١٩٥٧
راديو ترانزستور FM / AM	١٩٥٩
تلفزيون ترانزستور	١٩٦١
جهاز حاسب يوضع على المكتب	١٩٦٤
جهاز تسجيل فيديو	١٩٦٤
جهاز ميكروفون مصغر يعمل بالترانزستور	١٩٦٥
جهاز تسجيل فيديو صغير الحجم	١٩٦٦
راديو يعمل بنظام IC	١٩٦٦
تلفزيون ملون	١٩٦٨
جهاز فيديو بالالوان	١٩٦٩
جهاز تلفزيون ذو شاشة سينمائية	١٩٧٢
جهاز تلفزيون بشاشة ١١٤ بوصة	١٩٧٢
جهاز تسجيل الفيديو بيتاماكس	١٩٧٥

ويعود واحداً من الاسباب التى أدت بالشركة الى تقديم عديد من المنتجات الجديدة تراثر العاملين بها ذوى القدرات العالية ، وقدره الادارة على السباح لهم بالابتكار والخلق . وتعمل ، لادارة بالشركة على خلق حضارة تنظيمية تزيد دائماً انجازات الافراد العاملين بالشركة بأنهم لابد وأن يكونوا بشركتهم فى مركز قيادى فى الاسواق وبصفة خاصة عند تقديم منتجات جديدة . ومن أشهر العبارات التى يتم ترديدها بواسطة الادارة والتى يؤمن بها العاملين أيضاً بالشركة العبارات التالية :

- شركة سونى هى شركة مكتشفة ، لأنها شركة تبحث دائماً عن اكتشاف المجهول .
- شركة سونى لاتتبع أحداً على الاطلاق ولكنها تجعل الآخرين يتبعونها .
- إن شركة سونى تبحث دائماً عن سر التطور ، ومن خلال معرفة هذا السر يمكن للشركة أن تخدم العنصر البشرى .

### التسويق :

تعد شهرة الشركة فيما يتعلق بالجودة العالية لمنتجاتها حجر الأساس فى ظل استراتيجياتها التسويقية . وتحاول الشركة تفضي الدخول فى المنافسة على أساس السعر حيث أنها تهتم أساساً ببناء منتجات ذات جودة أعلى بكثير من المنتجات التى يقدمها المنافسين فى الاسواق . ولقد دعت هذه السياسة الى عدم تقديم الشركة لأى نوع من الخصم الا اذا كانت الكمية المشتراة كبيرة . وقد ترتب على ذلك قيام بعض الموزعين لمنتجات سونى بالمطالبة ببعض التخفيضات السعري حتى يتمكنوا من بيع منتجات الشركة . ويرى هؤلاء الموزعين أن المستهلك العادى لا يمكنه أن يكتشف الفارق فى جودة المنتجات حتى يستطيع أن يبرر الفارق فى الأسعار . ولقد تمسكت الشركة بموقفها من عدم تقديم خصم أو تخفيض فى اسعارها الأمر الذى ترتب عليه انخفاض مبيعات منتجاتها بشكل كبير فى الاسواق . ولقد وضحت هذه الصورة بشكل كبير بصدده مبيعات أجهزة التلفزيون ، وأجهزة الراديو ، وأجهزة التسجيل ، ومعظم أجهزة الاستماع الأخرى . أما المنتج

الوحيد الذي زادت مبيعاته فهو جهاز التسجيل للفيديو بيتاماكس ويعود ذلك الى انفراد الشركة بسرق هذا المنتج تقريباً . ويوضح الجدول التالي تطور المبيعات منذ عام ٧٠ وحتى عام ١٩٧٨ لكل منتجات الشركة :

مجموعة المنتجات	١٩٧٥	١٩٧٦	١٩٧٧	١٩٧٨
إجهزة تسجيل الفيديو بيتاماكس	٧٪	١٠.٣٪	١٤.١٪	١٦.٨٪
أجهزة التيليزيون	٣٧٪	٣٦.٥٪	٣٣٪	٣١.٤٪
أجهزة التسجيل والراديو	٢٥٪	٢٢.٧٪	٢٠.٢٪	١٧.٤٪
منتجات لاستماع	١٤٪	١٢.٥٪	١١.٤٪	١١.٧٪
منتجات أخرى	١٧٪	١٨٪	٢١.٣٪	٢٢.٧٪
المجموع	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪

والواقع أن التدهور في المبيعات لم يحدث على مستوى السوق العالمية للشركة وحده ، ولكنه حدث أيضاً على مستوى السوق المحلي ( الباهائي ) للشركة أيضاً . وتعتبر الأرقام التالية عن نسبة المبيعات الخاصة بمنتجات الشركة في السوق المحلي :

١٩٧٥	١٩٧٦	١٩٧٧	١٩٧٨
٤٥.٢٪	٤١.٢٪	٣٨.٦٪	٤٠.٢٪

والى جوار مشكلة السعر الخاص بمنتجات الشركة فان من اكبر المشاكل التسويقية التي تواجهها الشركة هي مشكلة منافذ التوزيع . فشركة ماسوشيتا والتي تملك باناسونيك ( ناشيونال ) ، وكوازار والتي تعد المنافس الأول لشركة سوني لديها ٢١٠٠٠ موزع وحيد ، بينما تمتلك شركة توشيبا حوالي ١٠٠٠٠٠ موزع ، أما شركة سوني فهي لا تملك أكثر من ١٠٠٠ موزع فقط .

كذلك فان شركة سوني تواجه مشكلة كبيرة في تسويق جهازها الخاص بالفيديو بيتاماكس ويعود ذلك الى شدة المنافسة بين الشركات التي تنتج نفس نوعية الجهاز مثل شركة توشيبا ، وسانيو ، وزينيث ، وسيزر . كذلك

يعود الى تفضيل المستهلك لجهاز الفيديو طراز VHS لعدة أسباب أهمها رخص سعره مقارنة بجهاز الفيديو بيتاماكس ، وبامكانية استخدامه فى تسجيل البرامج والافلام لفترة زمنية أطول . وعلى الرغم من أن شركة سوني أعلنت أنها سوف تقدم قريباً بالاسواق شريط تسجيل يسمح بتسجيل خمس ساعات بدلاً من الشريط الحالى الذى يمكن التسجيل عليه لمدة ساعتين فقط ، وعلى الرغم من أن الشركة قد خفضت سعر الوحدة من هذا الجهاز من ١٣٠٠ دولار الى ١١٠٠ دولار إلا أن الشواهد فى السوق تؤكد أن مبيعات جهاز تسجيل الفيديو VHS يفوق مبيعات جهاز الفيديو بيتاماكس بنسبة ١:٢ . وتحاول الشركة الآن اضافة وظيفة البحث السريع الى جهازها البيتاماكس والتي تمكن المشاهد من المرور السريع على الشريط حتى يمكنه تحديد بداية مشهد معين أو بداية برنامج معين بصورة سريعة جداً . وتعتقد الشركة إن اضافة هذه الوظيفة الى جهازها سوف يجعله يسترد مكان الصدارة فى سوق أجهزة الفيديو . وتزداد أهمية هذه الوظيفة مع وجود شرائط التسجيل التى يتم التسجيل عليها لفترة طويلة (٥ ساعات) ، حيث يمكن تسجيل العديد من البرامج أو الافلام على نفس الشريط ، وفى هذا الصدد فإن تحديد بداية برنامج معين أو فيلم معين على الشريط بسرعة تعد عاملاً هاماً .

## العمليات الانتاجية :

تتجه شركة سوني الى نشر مراكزها الانتاجية الى الدول الخارجية بدلاً من تركيزها فى اليابان . وتبلغ نسبة التليفزيونات التى تباع فى العالم ويتم انتاجها خارج اليابان حوالى ٦٦٪ . ومن الأسباب التى دعت الشركة الى انشاء مراكز انتاج لها خارج حدودها وجود بعض القيود على تصدير أجهزة التليفزيون فى بعض الأسواق العالمية . فمثلاً هناك قيود على تصدير جهاز التليفزيون الملون الى الولايات المتحدة والذى دعى الشركة الى اقامة مصنع للانتاج فى مدينة سان داييجو الامريكية . كذلك من العوامل الأخرى التى شجعت الشركة على نشر مراكز انتاجها فى الدول الخارجية



السنة	عدد البين لكل دولار
١٩٧٠ - ١٩٧١	٣٦.٥
١٩٧١ - ١٩٧٢	٢٠.٨
١٩٧٢ - ١٩٧٣	٣٠.٠
١٩٧٣ - ١٩٧٤	٣٠.٠
١٩٧٤	٣٠.٦
١٩٧٦	٢٩٤
١٩٧٧	٢٤٠
١٩٧٨	١٩٦
١٩٧٩	٢٤٢

وتتجه شركة سوني حالياً الى الدخول فى ميدان اعمال جديد وهو مساعدة الشركات ذات المنتجات الجيدة الى الدخول الى الاسواق اليابانية من خلال استخدام خبراتها فى مجال التسويق داخل السوق اليابانية ، وتشترط الشركة أن تكون هذه المنتجات غير المنتجات الالكترونية ، ومن الشركات التى استفادت من هذه الخبرة شركة ويريول وبول والتى تقوم بانتاج بعض الفسالات الازتوماتيكية وبعض الاجهزة المنزلية المعمرة الأخرى غير المنتجات الالكترونية . كذلك فان إحدى شركات التأمين الامريكية الكبرى قد قامت بعملية استثمار مشترك مع شركة سوني للدخول الى نشاط التأمين فى السوق اليابانية .

وتحاول شركة فيليبس الان تبادل براءات الاختراع لبعض المنتجات مع شركة سوني . والواقع أن هذا التبادل يمكن كل من شركة فيليبس وشركة سوني الى إنتاج منتجات أخرى الى جوار ما تقدمه حالياً من منتجات . فشركة فيليبس تملك شركة ماجنافوكس والتى تقوم بانتاج جهاز اقراص الفيديو ، والمبادلة بين شركة سوني وشركة فيليبس سوف تمكن شركة سوني من انتاج هذا المنتج الى جوار منتجاتها الحالية .

ويُعتبر الجدولان الآتيان عن قائمة الدخل ، والميزانية العمومية للشركة خلال الاعوام ١٩٧٥ - ١٩٧٩ وهما يوضحان تطور الموقف المالي للشركة :  
الميزانية العمومية للشركة خلال اعوام ١٩٧٥ - ١٩٧٩ وذلك بالآلاف  
الدولارات

الهند	١٩٧٥	١٩٧٦	١٩٧٧	١٩٧٨	١٩٧٩
<b>الأصول :</b>					
<b>الأصول المتداولة</b>					
التقدمة	٨١,٩١٢	٤٨,١٧٠	٨٢,٨١٢	٩٣,٤٦٤	١١٥,٢٥٦
ودائع	٨,٠٧٣	١٣,٩٠٨	٩٧,٩٦٢	١٧٥,٤٤٩	١٤٤,٢٥٠
أوراق مالية متداولة	٥٩,٨٦٣	١٦٧,٥٧١	١٢٢,٢٧٥	٢١,٠٢٩	٢٣٩,١٨٢
أوراق قبض	٢١٩,٤٣١	٢٧٩,٦٨٧	٣٥٢,١٢٩	٤٧٣,٧٧١	٥٤٠,٨٧٠
احياز الشركة للشرك فيها	(١٣,١٦٣)	(١٦,٢٣٣)	(٢١,٨٥٤)	(٢٧,٣٥٧)	(٣٦,٥٠٤)
المخزون	٤٤٤,٣٥٢	٥٤٠,٣٣٠	٨١٣,٨٣٤	١,٣٢,٧٩١	١,٤٤,١٢٨
مخزونات منفردة مقدمة	٣٨,١٥٠	٣٩,٠٥١	٥٢,٨٩٢	٩٣,٨٩٢	١٢,٣٣٩
طلب الدخل منفردة طبقاً	٤٨,٣٦٦	٦٣,٠٥٨	٨٢,٦٠٨	١٠٠,٠٠٠	١٢٤,٦٢٤
اجمالي الأصول المتداولة	٩٥٩,١٥٠	١,٢٥٨,٤٤٢	١,٥٨٣,١٥٨	٢,٢٠,٣٤٣	٢,٢١,١٣٧
استثمارات ومقتنيات للاستهلاك	١٢٥,٣٥٦	١٤,٨٢٠	٢٢,٠٥٠	٢٤٥,٤٤٨	٢٦,٠٩٣
اجمالي الأصول الثابتة	٤٢٩,١١٨	٤٩١,٥٠٧	٧٣,٠١٠	١,٠٨,٩٥٩	٩٩٧,٩٤٦
تأجيل جميع الاستهلاكات	١١٥,٦٣٤	١٩,١٢٦	٢٧٨,٨٨٨	٤,٢,٧٩١	٣٩٤,٨٧٦
صافي الاصول الثابتة	٢٧٣,٤٨٤	٣,١,٢٨١	٤٥١,٢١٢	١,٠٨,١٦٨	٦٠٣,٠٧٠
أصول أخرى	٢١,١٦٠	٢٥٠,٠٠٠	٣٥,٧٥٠	٤,٠٩,٣٠٠	٣١,٠٠٠
اجمالي الاصول	١,٣٧٩,١٥٠	١,٧٧٢,٨٤٣	١,٦٦٩,١٢٩	٣,٤٤,٨٤٩	٣,١٥٦,١٤١

**الخصوم :**

**الخصوم المتداولة :**

الفرض القصيرة الأجل ٢,٠٩,٠٠٠ ٣٢٨,٥٨٨ ٤٢٨,٧٠٠ ٦٧٣,١٦٣ ٨٤٦,٧٩١

البنود	١٩٧٥	١٩٧٦	١٩٧٧	١٩٧٨	١٩٧٩
الجزء الخالي من القروض					
الطويلة الأجل	١٠.٢٠	١٠.٥٤	١٢.١٢	٣٠.٥١	٢٩.٠١
أوراق تجارية مسجلة للبيع	١٤٧,٩٥	٢٢,٤٨٦	٢٩,٠٧	٤,٩٨.٢	٤,٧٥,٩٦٦
أوراق البيع	٦٢,١٩٢	٧٢,٩٨٠	٩٣,٣٧	١٤,٥٤١	١٥٣,٥٨٣
توزيعات مستحقة	٥٤.١٩	٧٤,٩٩٠	٩٨,٥٩٦	١٢٦,٠٩٧	١١,٩١٨
خسوم متداولة أخرى	١٥٣,١٥٣	٢٥,٠٩١٥	٢٨٨,٧٢٤	٣٥٦,٥٩٢	٢٩١,٤٩٦
مجموع الخصوم المتداولة	٧٢٧,٣٨٧	١٤٩,٠١٣	١,٢١١,١٥٨	١,٧٠,٦٠٤٦	١,١١٣,٤٣٥
القروض الطويلة الأجل					
التزامات طويلة الاجل	٦٩,٩١٢	٩,٧٤٥	١,٣٧١	١,٠٢٨٥	١٧,٩٧١
حقوق الملكية	٦٨,٥٣٩	٨٢,٤٨٠	١,٠٨,١٢٥	١,٤٩,٩١٤	١٣٧,٠١٦
الاسهم عادية					
احتياطي قانوني	٧,١٤٧	٩,٢٨٢	١٣,٥٣٤	١٧,٤٤٤	١٧,١٨٦
الانصاف المحتجزة	٢٨٢,٣٨٣	٤٨,٧١١	٧,٨٠,٨٧	١٠,١٥٣	٨٣٩,٤٧٩
مجموع الخصوم ودائس المال	١,٠٣٧,٩١٥	١,٢٢٥,١٤٣	٢,٢٩,١٢٩	٣,١٤,١٥٩	٢,١٥٦,١٥١

قائمة الدخل والإرباح المحتجزة للشركة خلال الأعوام ١٩٧٥ - ١٩٧٩  
بالآلاف الدولارات

١٩٧٩	١٩٧٨	١٩٧٧	١٩٧٦	١٩٧٥	البند
المبيعات والإيرادات الأخرى					
١٣٦,٢٨٨ ر.	١٠٩,٠٨١ ر.	٨١٢,٧٦٢	٦٤٩,٠٠٨	٦,٥٧٥٨	مبيعات المبيعات المحلية
١٠,٢٨,١٧ ر.	١١,٣٣,٠٨٧ ر.	١٢,٩٤,٧٧١ ر.	٩٢,٧١٨	٧٢,٢٨٣٧	مبيعات المبيعات الخارجية
٢,٤٥٠	٢١,٤٦٤	-----	-----	-----	الفوائد والتقسيمات
١٦,٤٩ ر.	١٦,٤٤٩ ر.	١,٢,٢٥٠	٥٢,٥٤٧	٣٧,٢٨٥	دخل من مصادر أخرى
٢,٧٥ ر.	٢,٩٢٥ ر.	١٢,١١,٧٨٢ ر.	١١,١٣ ر.	١٣,٧٥٨ ر.	إجمالي الدخل
التكاليف والمصاريف					
١٢,٠١,٢٨ ر.	١٠,٠١,٤٩ ر.	١٢,٣٨,٩٢٢ ر.	١٠,٠٤,٨٢	٨٨٢,١٨٦	تكلفة المبيعات
٦٧٣,٢٨١	٦٩٤,٥٤٠	٥١٨,٣٠٤	٣٧١,٤٩	٣٢٢,٦٢١	تكلفة البيع - ومصاريف عامة وإدارة
٥٥,٨٣٥	٤٢,٨١٦	٣٤,٨٧٥	٢٦,٩١١	٣٢,٤٧٧	الفوائد
١٤,٩٧١٥	٢,٠٥٣٦	٢٢,٥٧٥	٩,٤٨	١١,٢٤٨	مصاريف أخرى
٢,٥٧,٩٥٩ ر.	١,٥٨,١٢٨١ ر.	١,٩٤,٦٤٦ ر.	١,٤١,١٢٨ ر.	٢,٢٥ ر.	إجمالي التكاليف والمصاريف
١٧,٠٤٥	٢٦,٦٤٣	٢٦,٧١٣٧	٢١,٨٢٤٥	١٢,٥٩٨	الدخل قبل الضرائب
١١,٤٠٠	١٤,٩٩٨	١٣,٤٦٢	١٢,١٢	٧٣,٣٣	ضرائب الدخل
٧٢,٢٠٧	١٣,٨٧٢	١٤,٤٣٤٢	١,٤٤,٠١	٥٢,٣٦٠	دخل متولد من دمج بعض العمليات
٧٢,٥٧٣١	٨,٠٠,١٥	٥٢,٩٤١	٣٤,٣٥٨	٢,١,٧٩٢	إرباح محتجزة
٨,٨,٩٣٨	٩٣,٣٨٧	٦٧,٤٨٣	٤٤,٧٩٢٩	٣٥٥,١	رصيد آخر الفترة

والمطلوب بعد قراءة هذه الحالة أن يحدد جوانب القوة والضعف في هذه الشركة وتحديد ماهية القرض والتعهدات التي يمكن أن تواجهها الشركة في المستقبل. وهي الاستثمارات الملائمة لهذه الشركة ؟







Philippa Alexandrina



0368987